

**Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Motivační bonusový systém v MEGA, a.s.

The Motivation Bonus System in MEGA, a.s.

DP-EF-KPE-2010-40

ALENA JARKOVSKÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc. - KPE
Konzultant: Bc. Jiří Truhlář, Mega a. s., Stráž pod Ralskem

Počet stran: 78 **Počet příloh:** 0

Datum odevzdání: 7.5.2010

Prohlášení.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 sb. o právu autorském § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsme vypracovala samostatně s využitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 7.5.2010

Alena Jarkovská

Anotace

Práce je zaměřena na pracovní motivaci a hlouběji rozebírá zaměstnanecké benefity. Žádná organizace nemůže dosáhnout svých cílů bez práce zaměstnanců a ti nepracují efektivně bez patřičné motivace. Pracovníci nejsou motivováni k výkonu jen prostřednictvím finančního ohodnocení, ale uplatňují se také nefinanční odměny, které zahrnují pracovní prostředí, systém vzdělávání nebo třeba veřejné uznání. Pro větší firmy je velmi podstatná existence personálního útvaru. Je možné odměnit pracovníky za týmovou práci, nebo mohou být ohodnoceny jejich individuální zásluhy. V první části práce je motivace popsána na základě dostupné odborné literatury, druhá část se věnuje péči o zaměstnance v konkrétní organizaci. Praxe také naznačuje, že existují nepatrné rozdíly mezi benefity, jež nabízejí zaměstnavatelé a benefity, které jsou preferovány zaměstnanci. V současné době je trh zaměstnaneckých výhod velice pestrý.

Klíčová slova

Kolektivní smlouva, motivace, osobní ohodnocení, sociální fond, sociální politika podniku, systém výhod, teambuilding, teorie pracovní motivace, týmová práce, týmový bonus, zaměstnanecké benefity.

Annotation

This work is focused on work motivation and especially on employee benefits. Any organization can not achieve the aim without work of its staff and the staff can not work effectively without suitable motivation. Workers are not motivated just with wages, non-financial bonuses are offered too. These are working environment, education system or public recognition. There should be a staff department in every middle-sized company. Workers can be satisfied for teamwork or they can be satisfied as individuals. First part of this work is about motivation which is described in bibliography, second part is dedicated to personal work in chosen company. There can be some differences between benefits offered by employers and benefits which are preferred by employees based on experience. Present circumstances is that benefits market is very variegated.

Key words

Company social policy, employee benefits, motivation, personal valuation, social fund, system of benefits, team bonus, teambuilding, teamwork, union contract, work motivation theory.

Obsah

Seznam zkratek	9
Seznam tabulek	10
Seznam obrázků	10
1. Úvod	11
2. Motivace, cesta ke spokojenému zaměstnanci	13
2.1. Základní typy pracovní motivace	14
2.2. Překážky efektivní motivace	16
2.3. Vybrané teorie pracovní motivace, které uvádí M. Mikulášтик	16
2.4. Motivace, nástroj k maximalizaci výkonu	19
3. Zaměstnanecké benefity	21
3.1. Zdroje financování zaměstnaneckých výhod	21
3.2. Zaměstnanecké výhody v personální práci	22
3.3. Členění zaměstnaneckých výhod v Evropě a v Americe	24
3.4. Další možná dělení zaměstnaneckých výhod, která uvádějí dostupné zdroje	26
3.5. Situační dělení benefitů	27
3.6. Benefity napříč profesemi	28
3.7. Vybrané zaměstnanecké benefity a jejich charakteristika z daň. hlediska	29
3.8. Pořadí poskytovaných zaměstnaneckých výhod v ČR	33
3.9. Soubor výhod Kafetéria	34
3.10. Poskytování výhod ve státních a v soukromých podnicích	35
4. Pracovní tým a týmová práce	36
4.1. Týmová práce	36
4.2. Vytváření pracovního týmu	36
4.3. Faktory mající vliv na výsledky tým. práce podle E. Bedrnové a I. Nového	37
4.4. Teambuilding	37
4.5. Týmové odměňování	39
4.6. Stimulační systém odměňování	40
5. Společnost Mega a.s.	42
5.1. Historie	42
5.2. Současnost	42
5.3. Profil společnosti	42

5.4.	Výzkumná činnost firmy	43
5.5.	Základní kapitál společnosti	43
5.6.	Cíl společnosti Mega	44
5.7.	Strategické záměry firmy	44
5.8.	Co Mega očekává od svých zaměstnanců	44
5.9.	Co Mega nabízí svým pracovníkům	45
5.10.	Organizační struktura společnosti	45
6.	Zaměstnanecké výhody v Mega a.s.	47
6.1.	Týmový bonusový systém	47
6.1.1.	Zavádění TBS	48
6.1.2.	Zdanění TBS	48
6.1.3.	Míra plnění plánu a TBS	48
6.1.4.	Intervaly hodnocení dodržování plánu a vyplácení bonusu	50
6.1.5.	Přerozdělení týmového bonusu	50
6.1.6.	Výše vypláceného bonusu	51
6.1.7.	Rozšíření výpočtu TBS o poměr mezi ziskem a úsporou nákladů	51
6.1.8.	Přednosti týmového bonusu	53
6.1.9.	Plány do budoucna	54
6.1.10.	Praktický příklad na výpočet TBS	54
6.1.11.	Nedostatky Týmového bonusového systému a návrh jejich řešení	57
6.2.	Individuální bonus- osobní ohodnocení	59
6.3.	Doplňkové benefity	60
6.3.1.	Projekt „Vzdělávání zaměstnanců“	60
6.3.2.	Tábory pro děti zaměstnanců	61
6.3.3.	Podnikové stravování	61
6.3.4.	Platba za školné	62
6.3.5.	Příspěvek na penzijní a životní pojištění	62
6.3.6.	Ples Mega	62
6.3.7.	Mega Cup	62
6.4.	Benefity pro manažery a obchodníky společnosti Mega	63
6.4.1.	Manažeri	63
6.4.2.	Obchodní zástupci	64

6.5. Budoucí vývoj benefitů v Mega	65
7. Poskytování zaměstnaneckých výhod v českých podnicích	67
8. Závěr	75

Seznam zkratek:

a.s.	akciová společnost
Atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
DP	diplomová práce
FO	fyzická osoba
FPD	fond pracovní doby
HM	hrubá mzda
HV	hospodářský výsledek
IT	informační technologie
PR	public relations
SP	sociální pojištění
TBS	Týmový bonusový systém
TUL	Technická univerzita v Liberci
ZP	zdravotní pojištění

Seznam tabulek:

Tabulka 1	Nabídka benefitů od českých zaměstnavatelů	str. 33
Tabulka 2	Formulář TBS	str. 55
Tabulka 3	Váhy mezi náklady a ziskem pro konkrétní divizi	str. 55
Tabulka 4	Výpočet výše TBS	str. 56
Tabulka 5	Formulář pro hodnocení výkonu manažerů	str. 64
Tabulka 6	Kriteria hodnocení obchodních zástupců	str. 65
Tabulka 7	Sortiment společnosti Accor Services	str. 66
Tabulka 8	Výsledek výzkumu	str. 72
Tabulka 9	Preference zaměstnanců v oblasti benefitů	str. 74

Seznam obrázků:

Obr. 1	Proces motivace	str. 14
Obr. 2	Maslowova pyramida potřeb	str. 17
Obr. 3	Organizační struktura společnosti Mega	str. 46
Obr. 4	Závislost mezi výkonností a bonusem	str. 49
Obr. 5	Top 7 nabízených zaměstnaneckých benefitů	str. 72

1 Úvod

Myslím si, že ještě před pár lety by jen málokterý český manažer byl schopen zformulovat odpověď na otázku, co jsou to zaměstnanecké benefity. Dříve zkrátka zaměstnanci pobírali pouze svou mzdu, a to byla jejich největší motivace, proč podávat nějaký solidní výkon. Postupem času se ukázalo, že pokud zaměstnavatel nabídne něco navíc, i zaměstnanec nabídne kvalitnější práci. Zaměstnanecké výhody se tak postupně naučilo využívat čím dál více podniků a v současné době zažívají tyto výhody svůj boom a staly se hnacím motorem výkonu zaměstnanců.

Se zaměstnaneckými výhodami jsem se setkala již při své první brigádě na střední škole. Už tehdy jsem přemýšlela, proč zaměstnavatel svým zaměstnancům přispívá na stravování, poskytuje firemní automobily a mobilní telefony, a proč si tedy dobrovolně zvyšuje náklady. Postupem času jsem však zjistila, že to zaměstnavatelé nedělají jen proto, že by byli lidumilové a chtěli být štedří ke svým zaměstnancům, ale že velice dobře vědí, jak přimět pracovníky k vyššímu výkonu a loajalitě. Člověk přeci nemá potřebu měnit zaměstnání, když má pocit, že si ho vedení firmy váží a snaží se mu práci v podniku co nejvíce zpříjemnit, ať už podnikovou jídelnou nebo vozovým parkem. Tehdy jsem si uvědomila, že každý správný manažer by se měl orientovat v problematice zaměstnaneckých benefitů, pokud vyžaduje od svých pracovníků maximální výkon. A s růstem výkonu roste také příjem, a to by si měl každý vedoucí pracovník uvědomit. Jelikož se se zaměstnaneckými benefity v budoucnu setkám ať už z pozice zaměstnance či z pozice zaměstnavatele, rozhodla jsem se toto téma hlouběji rozebrat ve své diplomové práci.

První kapitolu své práce věnuji motivování pracovníků. Vysvětlím zde, co si pod tímto pojmem představít, jak lze motivaci dělit, zmíním se také o skutečnosti, že existuje několik motivačních teorií. Tato kapitola má být jakýmsi úvodem celé mé práce, protože zaměstnanecké výhody jsou nástrojem motivace.

Další část práce je věnována zaměstnaneckým benefitům a všemu, co s nimi souvisí. To znamená jejich financování, způsoby dělení a také se podrobněji zaměřím na některé

konkrétní výhody i jejich daňovými dopady. Tato kapitola dokáže, že zaměstnaneckých výhod je nepřeberné množství a zaměstnavatelé tak mají z čeho vybírat. Menší část této kapitoly věnuji pracovnímu týmu a týmové práci. Jelikož mou stěžejní oblastí při vypracovávání praktické části diplomové práce je „Týmový bonusový systém“, myslím, že se sem výklad týmové práce hodí. Podrobněji zde také rozeberu pojem „teambuilding“.

V další kapitole se věnuji zaměstnaneckým výhodám a jejich praktickému využití v konkrétním podniku. Pro svou práci jsem si vybrala akciovou společnost Mega, se kterou vás seznámím právě v této části práce. Tato kapitola obsahuje zejména podrobnosti o hlavním benefitu firmy, a to o již zmiňovaném Týmovém bonusovém systému. Tento benefit je hlavním předmětem praktické části mé práce, je totiž natolik obsáhlý a složitý na pochopení, že jsem se rozhodla ho do hloubky rozebrat a snažit se ho tak pochopit. Týmový bonusový systém je nástrojem k vytváření a upevňování vztahů mezi pracovníky firmy. Zmíním zde ale také několik doplňkových benefitů, jako je například osobní ohodnocení. Tato kapitola jasně dokáže, že Mega vůbec nepodceňuje problematiku zaměstnaneckých výhod, ale naopak jí přikládá velkou pozornost a klade na ni důraz.

Praktickou část ještě rozšířím o můj vlastní průzkum, který by měl objasnit, jaké benefity jsou v ČR nabízeny a jak jsou s touto nabídkou spokojeni samotní zaměstnanci.

Cílem této práce je objasnit, proč jsou zaměstnanecké benefity tak důležité a případně najít jejich nedostatky a pokusit se o jejich zlepšení. S lepším pochopením problematiky by mi měly pomoci praktické zkušenosti se zaměstnaneckými výhodami vedení společnosti Mega. Je podstatné říci, že užitek z těchto výhod plyne jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům, a to by si mělo mnoho zaměstnavatelů uvědomit. Jen kvalitní výkony pracovníků dokáží zprostředkovat kvalitní příjmy. Myslím, že zaměstnanecké benefity mají před sebou slibnou budoucnost a postupem času se stanou součástí každého podniku, i takového, který k nim zatím není příliš nakloněn, takových ale v současné době už mnoho nenajdeme.

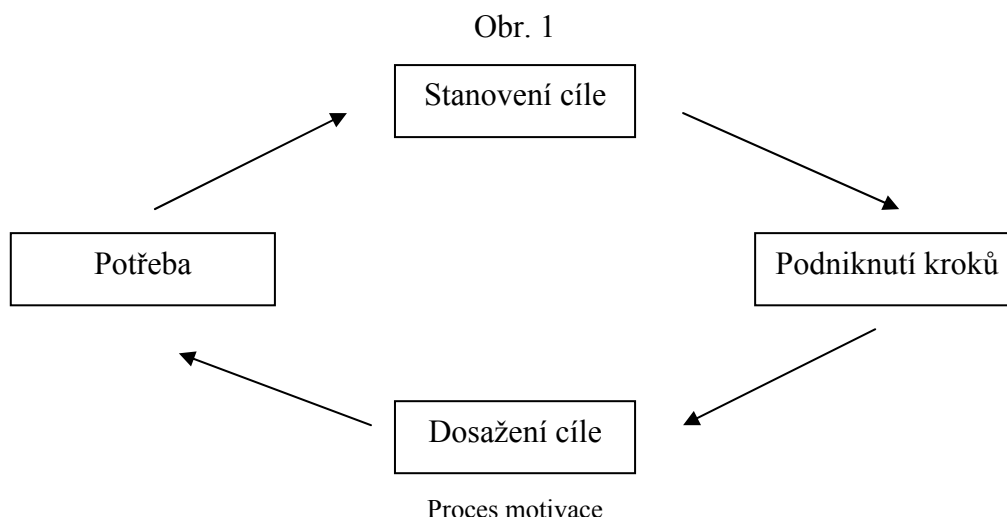
2 Motivace, cesta ke spokojenému zaměstnanci

„Při každé činnosti činí odměna radost z práce dvojnásobnou.“

Eurípidés

Motivace je vnitřní síla, která podněcuje člověka k tomu, aby se stále snažil něčeho dosáhnout, a tím i uspokojoval své potřeby. Člověk tak činní ze své vůle a bez nějakého násilí. Motivovat člověka má smysl do doby, kdy ještě není zcela spokojen. Po naprostém uspokojení totiž motivace ztrácí svou sílu a tedy i smysl. Každého člověk motivuje k výkonům něco jiného, nelze uplatňovat stejný typ motivace plošně na všechny. Nejprve je nutné zjistit konkrétní potřeby každého jedince a pak nalézt nejvhodnější nástroj, jakým ho motivovat. To platí i v podnicích a u jejich zaměstnanců. Na každého z nich musíme nahlížet individuálně, nesmíme opomínat motivovat jak manažery, tak i jejich podřízené. Při motivaci zaměstnanců musíme pamatovat na jedno velice důležité pravidlo, zaměstnanci musejí být motivováni k úkonům, jež jsou v nejlepším zájmu podniku. Motivace zaměstnanců je tedy jakási cesta k úspěchu firmy prostřednictvím jejich pracovníků. Cílem motivace je tyto pracovníky získávat, udržet si a zabránit jejich fluktuaci.

V současné době jsou motivační systémy organizací v České republice založeny převážně na finančních odměnách. Ale obchodní společnosti by si na tuto skutečnost měly dát pozor. Pokud jsou zaměstnanci neustále odměňováni jen prostřednictvím peněz, tak jejich hodnota s růstem množství klesá, a tím pádem jich k uspokojení své potřeby požadují zaměstnanci čím dál více. Díky efektivně zavedenému motivačnímu systému si mohou společnosti udržet svou konkurenceschopnost na trhu práce.



Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 1.vydání, Praha- Grada, 2007

2.1 Základní typy pracovní motivace¹

V odborné literatuře se dočteme, že na každého člověka, platí jiný typ motivace. Někomu stačí, že má ze své práce radost, jiný nejvíce ocení peníze na svém účtu. Podrobněji všech pět typů motivace rozeberu v následujícím textu.

Vnitřní motivace

Tento první typ motivace je založen na skutečnosti, že práce musí zaměstnance bavit a těšit, musí mu přinášet radost. Zaměstnanec, který je orientován na vnitřní motivaci, je rozpoznatelný podle charakteristických znaků chování. Je ochotný pracovat na některých úkolech bez ohledu na jejich časovou náročnost, nedělá mu problém práce přes čas a je ochotný slevit i ze svých finančních nároků. Stručně řečeno, vnitřní motivace zaměstnance je taková, která vychází z potřeby uspokojit své vnitřní pocity. Pokud zaměstnavatel rozpozná, že je jeho zaměstnanec orientován na vnitřní typ motivace pak by se měl chovat následovně. Měl by analyzovat, jaké úkoly má který konkrétní člověk nejraději a tyto úkoly se jim snažit přidělovat, měl by pracovníkovi ponechat prostor pro vlastní iniciativu a kreativitu, důležitá je také příjemná pracovní atmosféra.

¹ NENADÁL, J., aj. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7

Vnější motivace

Zaměstnanci zaměřeni na vnější motivaci se vyznačují potřebou peněz a materiálních statků. Zaměstnavatel se u pracovníků tohoto typu často setká s otázkami, které se týkají odměn za vykonanou činnost, budou mít problém dostatečně pracovníky motivovat k práci přes čas. Mezi zaměstnanci orientovanými na vnější motivaci může panovat rivalita, protože mohou být soutěživí v oblasti vlastnictví majetku a finančních prostředků. Vhodná motivace je v tomto případě přesné stanovení finanční odměny, dodržování omluvených pravidel a poskytování zaměstnaneckých výhod.

Motivace na základě pověsti

Zaměstnanci vyznačující se tímto typem motivace si velice zakládají na tom, co si o nich jejich okolí myslí. Potřebují za každou cenu vypadat pro své okolí dobře. Velikou odměnou je pro takové pracovníky například pochvala a uznání. Zakládají si na nadřazeného názoru na jejich práci a velice rádi vyprávějí o svých úspěších. Tito zaměstnanci jsou motivováni veřejným uznáním, prací, která je často kontrolována a hodnocena a pokud jsou kritizováni, tak jen za zavřenými dveřmi.

Motivace na základě výzvy

Tato motivace je velice účinná pro zaměstnance s vysokými cíli, s velkými ambicemi. Takoví zaměstnanci rádi přijímají obtížné úkoly, na které si jen málokdo troufne, nebojí se přijmout vysokou míru odpovědnosti a rádi pracují bez dohledu nadřazeného. Chce-li zaměstnavatel efektivně motivovat takového pracovníka, měl by mu přidělovat jen složité úkoly, měl by mu umožnit rozvíjet osobní schopnosti a popřípadě i kariérní růst.

Motivace na základě smysluplnosti a společenského poslání práce

Poslední typ motivace je založen na hodnotových principech zaměstnance. Člověk zaměřený na tento typ motivace požaduje jasný význam činností, které vykonává a má sklon pracovat s obrovským nasazením věří-li, že jeho práce má smysl. Pro tento typ motivace je podstatné jasné poslání společnosti a směřování k předem stanovenému cíli.

2.2 Překážky efektivní motivace

Zaměstnavatelé mohou při motivování svého pracovního týmu udělat nespočet chyb. Jejich úsilí, které tak na motivaci vynaloží, je naprosto zbytečné a neefektivní. Mezi nejčastější chyby při motivaci zaměstnanců patří špatná komunikace v podniku, nesoulad mezi slovy a činy, nedokonalá informovanost, stanovení nejasných cílů, chybný postup hodnocení práce a nedostatečné využití znalostí a dovedností managementu.

2.3 Vybrané teorie pracovní motivace, které uvádí Milan Mikuláščík

Literatura uvádí mnoho teorií týkajících se pracovní motivace, proto jsem se rozhodla zmínit pouze některé z nich.

Motivace podle Abrahama Maslowa

Tato teorie pracovní motivace spočívá v tom, že motivačním stimulem je potřeba. Potřeby lze rozdělit do pěti skupin. Tyto skupiny jsou seřazeny do takzvané „pyramidy potřeb“, kde platí pravidlo, že potřeba na vyšší úrovni nemůže být plněna bez uspokojení potřeby na úrovni nižší. Základnu pyramidy tvoří fyziologické potřeby, to znamená takové potřeby, jako je možnost žít, najíst se, vyspat se nebo se třeba umýt. Dalším patrem pyramidy je potřeba pocitu bezpečí. Sem patří několik potřeb, jedná se o pocit jistoty, ochranu před násilím, bezpečí na pracovišti a také o zaměstnanecké benefity. Třetí skupina jsou sociální potřeby jako je láska, interakce se společnostmi, dostatečné mzdové ohodnocení a tak dále. Předpolední patro pyramidy je tvořeno potřebou uznání a úcty okolí a samotný vrchol je dán potřebou seberealizace, tady se jedná o profesní růst, rozvoj schopností, vývoj osobnosti a jiné. Každá tato potřeba něco stojí, takže aby člověk své potřeby mohl uspokojit, musí si zajistit nějaké finanční zdroje a ty jsou představovány mzdou a zaměstnaneckými benefity.

Obr. 2



Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: MIKULÁŠTIK, M. Manažerská psychologie, 2. vydání, Grada Publishing, 2007

Teorie Claytona Alderfera

Alderfer navázal na teorii Maslowa, jen ji upravil. Původník pět skupin potřeb zúžil na pouhé tři skupiny. A to na potřeby existenční, vztahové a růstové. V teorii Maslowa shledává značný nedostatek. Nesouhlasil s tím, že nelze uspokojit růstové potřeby, jako například potřebu seberealizace, bez uspokojení fyziologických potřeb. Jistá závislost podle jeho teorie ale mezi potřebami existuje. Tuto závislost definoval jako frustrační regresi. Frustrační regrese podle něj existuje ve dvou formách. První z nich je frustrační cyklus vztahový, který říká, uspokojí-li člověk existenční potřeby, začne pociťovat potřeby vztahové. Druhou regresí je frustrační cyklus růstový, který vzniká po uspokojení zmiňovaných vztahových potřeb. Toto uspokojení vyvolává silný pocit potřeby růstové.

Motivační teorie Frederika Herzberga

Tato teorie se oproti Maslowovi vyznačuje pouze dvěma skupinami faktorů, a to faktory podmiňujícími, kterých je deset, a šesti faktory motivujícími. Naznačme si jednoduše

schéma této teorie. Člověk se nachází ve stavu neuspokojení, to znamená, že nejsou uspokojeny jeho potřeby. V ten okamžik nastoupí podmiňující faktory, jež jsou vyjádřeny například mzdou, pracovní jistotou, uspokojivým osobním životem a tak dále. Tyto faktory postupně vedou k tomu, že se člověk dostane do neutrální polohy. Následují motivační faktory, jako dosažení cílů, zajímavá práce, nebo možnost osobního růstu a teprve po působení těchto faktorů dosáhne jedinec stavu uspokojení.

Motivační teorie X,Y

Autorem této teorie je D. McGregor. Její podstata spočívá v tom, že manažer rozlišuje dvě skupiny zaměstnanců. Jedna skupina jsou podle něj lidé, kteří jsou hloupí, nesamostatní a líní. Tuto skupinu označil X. Skupinu Y tvoří lidé, kteří jsou naopak samostatní, zodpovědní a nadšení pro práci. Podle McGregora se manažer chová k pracovníkům podle toho, do jaké skupiny si je zařadil. K zaměstnancům X bude kontrolorský a autoritativní a k Y bude měkký a bude je motivovat jiným způsobem, než skupinu X. Manažer počítá také s tím, že ve stejné situaci se každá skupina lidí zachová jinak.

Teorie expektance

Tuto teorii, jindy nazývanou také teorií očekávání motivace, definoval Victor Vroom. Základem této teorie je předpoklad, že jedinec musí vykonávat určité úsilí, aby dosáhl požadovaného cíle. Ono zmiňované očekávání představuje očekávání, že vyvinuté úsilí bude patřičně oceněno. Funguje zde přímá úměra, čím vyšší člověk očekává ocenění, tím větší musí vyvinout úsilí. Vroom tuto teorii zpracoval také matematicky. To zachycuje následující tvar:

$$\dot{U} = E \times (V_1 \times I_1 + V_2 \times I_2 + \dots + V_k \times I_k)$$

E- expektance, pracovníkův odhad očekávaného výsledku, pohybuje se v rozmezí od 0 do 1, čím je číslo vyšší, tím lepší je očekávaný výsledek

I- instrumentalita, vyjadřuje pravděpodobnost odměnění pracovníka za jeho výkony a pohybuje se opět v rozmezí mezi 0 a 1

V- valence, hodnota odměny pro pracovníka, pohybuje se ve škále od -10 do +10 bodů

Ú- úsilí, neboli předpokládaná snaha pracovníka

Teorie stanovení úkolů

Autorem teorie je Erwin Locke. Lidská aktivita je podle něj motivována úkolem. Aby však tato skutečnost platila, musí pracovník úkol přijmout za svůj a musí se pro něj nadchnout. Locke stanovil také specifika úkolu, který má být motivační. Těchto specifíků je pět a jsou to, specifická, obtížnost, zpětná vazba, soutěživost a participace.

2.4 Motivace, nástroj k maximalizaci výkonu ²

Motivace s výkonem úzce souvisí a je velice důležitá její síla. Je-li motivace příliš slabá, nemá pracovník příliš velkou chuť dosáhnout očekávaného výsledku. A naopak, je-li motivace nadměrná, může se stát, že pracovník bude pod tlakem a míru motivace neunes. Zkrátka, každý manažer by měl umět odhadnout optimální míru motivace. Souvislost mezi motivací a výkonem demonstruje následující vzorec:

$$V = f(M \times S)$$

Kde V je úroveň výkonu

M je úroveň motivace

S je úroveň schopností pracovníka

Míra motivace se liší na základě charakteristik jednotlivých úkolů. Existuje zde nepřímá úměra, protože pro obtížné úkoly je vhodná nižší úroveň motivace a pro jednodušší je vhodnější vysoká úroveň.

S touto podkapitolou o motivaci souvisí i zvláštní typ motivace, a to „výkonová motivace“.

² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3

Je definována, jako stálá tendence dosahování maximálních možných výkonů pracovníka. Motivací pro tento typ pracovníka je tendence dosahovat úspěchu a na druhé straně se vyhnout neúspěchu. Poměr mezi touhou po úspěchu a strachem z neúspěchu nemusí být vyvážený.

3 Zaměstnanecké benefity

Jak říká ve své knize P. F. Drucker, již padesát let je známa skutečnost, že peníze pouze samy o sobě nemotivují zaměstnance k nijak závratným výkonům. Z tohoto důvodu zaměstnavatelé nabízejí ještě různé příplatky ke mzdě, které nazýváme zaměstnanecké benefity. Zaměstnanecký benefit, nebo-li sociální služby, lze definovat, jako *odměnu za pracovní úsilí zaměstnance poskytovanou jako jisté přilepšení ke sjednané mzdě*.³ Pojem zaměstnanecké výhody se objevil již ve dvacátých letech minulého století v USA. V té době, když benefity začínaly, tvořily 3 % příjmů zaměstnanců. Na přelomu tisíciletí již zaujímaly 29 % těchto příjmů. Zaměstnanecké výhod jsou předmětem interní sociální politiky podniku, kterou praktikují personální oddělení a zodpovědné za její formu je vedení společnosti. Definice sociální politiky zní takto: *Sociální politika podniku je nástroj vytváření spokojenosti zaměstnanců, jež následně vede ke zvýšení zisků společnosti*.⁴

3.1 Zdroje financování zaměstnaneckých výhod

Vyplácení benefitů zaměstnancům nezávisí jen na jejich přáních, ale hlavně na finančních možnostech firmy. Jedním z prostředků financování benefitů jsou sociálních fondů, a to prostřednictvím fondů kulturních a sociálních potřeb. Tvorba a využívání těchto fondů ve státních podnicích je dána zákonem, který stanoví i přesnou výši fondu. Řídí se obecně závazným předpisem o fondu kulturních a sociálních potřeb. V soukromých organizacích jsou tyto fondy vytvářeny nepovinně a o jejich výši rozhoduje valná hromada nebo majitel podniku. Na jejich vytváření kladou důraz hlavně odbory a pravidla pro jejich čerpání a užívání jsou zašitá v kolektivní smlouvě. Pokud ve firmě odbory nepůsobí, o hospodaření se zdroji na benefity rozhoduje vedení. Sociální fondy jsou tvořeny ze zdaněného zisku organizace. Dalším zdrojem financování můžou být náklady zaměstnavatele. V tomto případě se však zaměstnavatel musí striktně orientovat a držet zákonů, aby jeho výdaje byly daňově uznatelné. Jak z následujícího textu vyplývá, mezi

³ PETŘÍKOVÁ, R., aj., *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. DTO CZ, s. r. o., 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8

⁴ PRSKAVCOVÁ, M., aj., *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8

tyto výdaje řadíme provoz závodních zdravotnických zařízení, závodní jídelny, školení zaměstnanců, nepeněžní dary z fondu kulturních a sociálních potřeb, atd.

3.2 Zaměstnanecké výhody v personální práci

Zaměstnanecké benefity jsou výhodné pro obě zúčastněné strany, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Výhoda pro zaměstnavatele spočívá v tom, že jejich poskytováním si může snížit daňovou povinnost. Daňová výhodnost je jedním z hledisek členění benefitů. Rozeznáváme benefity mimořádně výhodné, které jsou výhodné jak pro zaměstnavatel, protože tvoří jeho daňový výdaj, tak pro zaměstnance, pro něž jsou tyto benefity osvobozeny od daně z příjmu.. Zaměstnanecké výhody, které tyto dvě podmínky nesplňují jsou benefity s dílčí výhodností.

Každý zaměstnavatel by si měl při poskytování benefitů dát pozor na to, aby některé své zaměstnance nediskriminoval. Zákon mu totiž ukládá rovné zacházení se všemi svými pracovníky. Termín zaměstnanecké výhody je v současné době velice populární. Stal se velmi účinným nástrojem managementu každé prosperující firmy. Protože co je hnacím motorem prosperity podniku? Přeci její zaměstnanci. Bez kvalitních pracovníků by žádný podnik neměl šanci udržet se na trhu. Zaměstnanecké benefity odměňují pracovníky nejen za to, že pro danou firmu pracují, ale také mají podnítit zaměstnance k solidnímu výkonu a napomoci k jejich loajalitě vůči zaměstnavateli. Poskytování výhod může být následkem jak kvalitního výkonu, tak funkcí a postavením pracovníka ve firmě, ale také dobou trvání jeho zaměstnání.

Jelikož konkurence na trhu je veliká, každý podnik si musí hýčkat své zaměstnance a zabránit jejich přechodu k jiné firmě. Každý podnik má svůj individuální systém výhod, který může představovat jeho konkurenční výhodu, ale důvod jeho tvorby je pro všechny společný, a to přesvědčit své zaměstnance, že je pro ně velice výhodné pracovat právě pro stávajícího zaměstnavatele a motivovat je k maximálnímu výkonu. Tvorbě systému výhod musí managementu podniku věnovat dostatečnou pozornost. Zaměstnanci musejí přesně vědět, proč dostali odměnu, je nutné aby daná odměna odrážela konkrétní výkon., pouze

tehdy se benefity stávají efektivními. Ale zkušenosti ukazují, že málokterý pracovník dokáže odůvodnit, proč získal který benefit a na jaké všechny výhody má nárok. Organizace se totiž málokdy zabývá tím, aby o benefitech patřičně informovala své zaměstnance. Potom je ale nasnadě otázka, jestli je poskytování těchto výhod efektivní a plní funkci motivátoru, nebo jestli je to pro zaměstnance pouze nějaká částka, kterou jim zaměstnavatel vyplatil pro nadbytek financí. Doporučením pro všechny společnosti by mohlo být, aby své zaměstnance neustále informovala o možných výhodách například prostřednictvím výročních zpráv, podnikovým rozhlasem nebo adresnými e-maily. Jelikož tvorba a evidence výhod je poměrně náročná na administrativu, většina větších podniků využívá možností outsourcingu, tedy služeb externí firmy, která jim za úplatu vytvoří systém benefitů na míru.

Hierarchie odměňování zaměstnanců⁵

Formy odměňování pracovníků můžeme poskládat do několika úrovní, a to podle toho, jak moc silný mají motivační efekt. Tyto úrovně jsou sestaveny v takzvané pyramidě odměňování a jsou rozděleny do tří základních skupin. Základnu tvoří základní formy odměňování. Ty představují mzda a prémie. Jak jsem zmínila v předešlém textu o motivaci, základním nástrojem uspokojení potřeby jsou mzdy. Z tohoto důvodu toto ohodnocení vnímá člověk na prvním místě. Dalším stupněm pyramidy je sociální typ odměňování, kam patří benefity a další vzdělání, což může splynout i pod jeden celek, jelikož když zaměstnavatel poskytuje možnost vzdělání, je to vlastně zaměstnanecká výhoda. Vrcholem pyramidy je kariéra, tato potřeba vzniká po získání všech předešlých typů odměn. Pojem kariéra může mít pro individuální zaměstnance různý význam. Pro jednoho to může znamenat stát se mistrem dílny a pro jiného stát se ředitelem podniku. Definice kariéry se tedy odvíjí od stávající pozice, kterou jednotlivec vykonává.

Pravidla zavedení systému benefitů

⁵ PETŘÍKOVÁ, R., aj., *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. DTO CZ, s. r. o., 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8

Pokud zaměstnavatel nechce, aby poskytování benefitů nebylo jen plýtvání jeho penězi a chce-li, aby zaměstnanci tyto benefity patřičně ocenili, musí dodržet určitá nepsaná pravidla. Základ je zmapovat celý svůj pracovní tým, přesně identifikovat skupiny svých zaměstnanců. Z tohoto průzkumu by měly vyplynout skutečnosti, které pomohou zaměstnavateli s výběrem variant zaměstnaneckých výhod. Vedení společnosti si musí dát pozor, kterou výhodu komu nabízí. Neměl by starším zaměstnancům nabízet třeba poukázky na adrenalinové zážitky, nebo bezdětným pracovníkům poukázky na dětský tábor. Vedení musí zjistit, o které konkrétní benefity je zájem. Dále musí zaměstnavatel propočítat a vyhodnotit daňovou výhodnost každého benefitu. Musí být také pečlivě analyzovány veškeré náklady a z této analýzy pak vytvořen konkrétní rozpočet. Je velice užitečné zmapovat benefity u konkurence. A posledním velice důležitým pravidlem je dostatečná prezentace nabízených výhod, aby zaměstnanci měli důvod, zlepšovat své výkony. Efekt správně zvoleného systému výhod se jistě projeví nedlouhou po jeho zavedení.

3.3 Členění zaměstnaneckých výhod v Evropě a v Americe⁶

Zaměstnaneckých výhod existuje velké množství. Například v USA jich D. J. Thomsen, jak uvádí ve své knize Josef Koubek definoval 79, což je dle mého názoru vysoké číslo.

Benefity jsou ve Spojených státech rozděleny do těchto pěti skupin:

1. Odměny požadované zákony a vnějšími předpisy- mezi ně patří například příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti a nemocenské zabezpečení.
2. Odměny týkající se důchodů jako například důchodové připojištění nebo důchody za výsluhu let v organizaci.
3. Odměny týkající se pojištění- to zahrnuje například příspěvek na životní a úrazové pojištění, nebo pojištění věcí uložených v organizaci na místech k tomu určených.
4. Odměny za neodpracovanou dobu- dovolená svátky, dny pracovního klidu.

⁶ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

5. Ostatní odměny. Tato skupina zahrnuje benefity jako například slevy na výrobky poskytované organizací, dotované stravování, dotované vzdělávání, poskytnutí automobilu, rekreace a mnoho dalších.

Podniky sídlící v Evropě člení zaměstnanecké výhody spíše do tří skupin, a to takto:

1. Výhody mající sociální povahu- důchody poskytované organizací, úhrada životního pojištění, půjčky a případně ručení za půjčky zaměstnance, podnikové jesle či mateřská školka pro děti pracovníků.
2. Výhody, které mají vztah k práci- stravování, slevy na produkty organizace, další vzdělávání.
3. Výhody vyplývající z postavení zaměstnance v organizaci- prestižní služební automobil a pohonné hmoty, placení telefonu, příspěvek na odívání, bezplatné bydlení...

Rozdíly mezi benefity v Americe a v České republice

Pro obě země představují zaměstnanecké výhody nástroj, pomocí něhož lze zaměstnance efektivně motivovat k zlepšování svých výkonů. Většinu benefitů poskytovaných v Čechách bychom našli i v USA, rozdíl je však v poptávce po jednotlivých benefitech mezi zaměstnanci. Spojené státy jsou v otázce benefitů oproti České republice trochu napřed. Vedení českých podniků uplatňuje tři desítky výhod, v Americe je jejich počet podstatně vyšší, tamní společnosti disponují asi osmdesáti výhodami pro své pracovníky. Tím však nelze říci, že by Američané dokázali lépe motivovat své zaměstnance. Důležitá totiž není kvantita, ale kvalita. Jak jsem uvedla již na začátku této kapitoly, v Americe tvoří benefity zhruba 29 % zaměstnaneckých příjmů, v České republice je to zatím asi okolo 8 %, ale toto procento pozvolna roste.

V České republice jsou nejvíce poskytovány benefity krátkodobého charakteru s okamžitým efektem. Nejpreferovanějším benefitem jsou jednoznačně stravenky. Tuto skutečnost dokazují statistiky, které vyplývají z průzkumů, jež si nechala vypracovat tuzemský leader mezi poskytovateli poukázek „Sodexo pass“. Stravenky jsou nejvíce poskytovaným benefitem jak ve státních tak v soukromých organizacích. Mezi žádané

výhody ze strany zaměstnanců patří také vzdělávací kurzy a příspěvky na kulturu a rekreaci.

V USA se jedničkou mezi benefity stala jiná výhoda. Je to zkrácení pracovního týdne a prodloužení víkendů. Jelikož některé americké společnosti stanovily denní pracovní dobu na deset hodin, získaly tak možnost rozdělit týden na čtyři pracovní a tři volné dny. Podle statistik je tato výhoda pro zaměstnance firem velice atraktivní, to dokazuje i to, že ji jako hlavní benefit poskytuje 81% organizací. Zkrácení pracovního týdne se stalo postupem času žádanější než velmi oceňované celoplošné krytí zdravotní péče. Americké firmy se mohou pochlubit i mnoha netradičními benefity. Patří mezi ně například příspěvek 3000 USD na koupi vozidla s kombinovaným zdrojem pohonu, který poskytuje společnost TBL, nebo jeden celý měsíční plat navíc pro ženy, které odcházejí na mateřskou.

3.4 Další možná dělení zaměstnaneckých výhod, která uvádějí dostupné zdroje

Benefity lze dále rozdělit na ty, které zaměstnanci konzumují povinně a na ty, které využívají podle svého uvážení. Záleží tedy na tom, jsou-li benefity vypláceny plošně, bez ohledu na výkon pracovníka, nebo zda jsou vypláceny pouze na jeho žádost.

Další rozdělení benefitů spočívá v tom, že na některé si zaměstnanci musejí připlácet a jiné jsou zcela bezplatné. A tady může nastat velký problém, pracovníci totiž musejí automaticky připlácet, například srážkou ze mzdy, na některou výhodu i přesto, že o ni nestojí a klidně by se jí vzdaly. To se týkalo v minulosti hlavně pracovníků zemědělských družstev, kterým byla v průběhu roku strhávána ze mzdy částka na následnou naturální odměnu.

Zvláštní skupinou výhod jsou ty, které se plošně netýkají všech zaměstnanců, ale jsou určeny pouze zaměstnancům na určitých pozicích. Vedoucí manažeři tak mohou získat například možnost využívat firemní automobil i pro soukromé účely, volat neomezeně z mobilního telefonu, mohou obdržet svůj vlastní notebook. Hodnota benefitu může být

také dána délkou trvání pracovního poměru. Čím déle je člověk zaměstnán v dané organizaci, tím hodnotnější získává odměnu.

V mnoha podnicích se zaměstnanci těší na Vánoce. Je to totiž období, kdy vedení podniku rozdělí přebytky mezi své věrné pracovníky. Tyto přebytky mohou být vyjádřeny například třináctým platem, vánočními balíčky nebo nejrůznějšími poukázkami.

Za benefit s největším vlivem na výkon pracovníka je považováno darování zaměstnaneckých akcií, čímž zaměstnanec obdrží možnost, podílet se na rozhodování a chodu firmy. Jelikož má pak pracovník zájem na prosperitě podniku, jehož nějakou část vlastní, vyvíjí větší úsilí při své práci. Bohužel, tento benefit však není nabízen jen tak někomu. Většinou se jedná o klíčové pracovníky firmy.

Kolektivní smlouva

Zaměstnanecké výhody jsou často předmětem kolektivních smluv. Tlak na jejich vytváření vyvíjejí zpravidla odbory.

V posledních letech roste význam kolektivních smluv. Prostřednictvím kolektivní smlouvy se prosazují zájmy a potřeby zaměstnanců, zakotvují se zde pravidla pro čerpání zaměstnaneckých výhod. Tato smlouva také upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a odbory a řeší případné spory. Z přípravu a uzavírání kolektivní smlouvy odpovídá personální oddělení, je tedy nezbytné aby každý personalista měl patřičné znalosti.

3.5 Situační dělení benefitů⁷

1. První skupinou jsou benefity, pomocí kterých je upevňován vztah mezi pracovníkem a jeho zaměstnavatelem. Jsou to takové výhody, které poskytují zaměstnanci pocit důležitosti pro organizaci v níž je zaměstnán. Jedná se například o akcie, věrnostní odměny, nebo také nadstandardní pracovní podmínky.

⁷ ŠINDELKA, V. *Nefinanční odměny k platu neboli zaměstnanecké výhody*. [online]. 2003, [cit. 2003-01-24]. Dostupný z [www: http://www.finance.cz/zpravy/finance/28003-nefinancni-odmeny-k-platu-neboli-zamestnanecke-vyhody/](http://www.finance.cz/zpravy/finance/28003-nefinancni-odmeny-k-platu-neboli-zamestnanecke-vyhody/)

2. Další skupina je tvořena benefity, jež souvisejí s péčí o zdraví pracovníka se sociálními podmínkami. Radíme mezi ně životní a úrazové pojištění, nadstandardní zdravotní péči nebo lázeňské pobyty.
3. Třetí skupina je zaměřena na podporu rodin a budování rodinného zázemí zaměstnanců. Tyto výhody jsou vyjádřeny finanční výpomocí při pořízování bydlení, finanční příspěvky při narození potomka, poskytnutí firemní školky pro děti...
4. Další výhody jsou charakteristické tím, že pracovník pomocí nich mlže překonat tíživou životní situaci. Jsou to finanční půjčky nebo odstupné nad limit zákonné hranice.
5. Tato skupina se zabývá rozvojem zaměstnance. Jedná se o firemní vzdělávání, placení nejruznějších rekvalifikačních kurzů.
6. Šestá skupina benefity dopomáhá zaměstnanci ke zvýšení životního standardu. Patří se poskytování příplatků na stravování, ošacení, služební automobil, notebook nebo mobilní telefon.
7. Poslední skupina situačních benefitů se nazývá volný čas a zábava. Sem patří příspěvky na rekreaci, dovolenou nebo zvýhodněné účasti na různých podnicích.

3.6 Benefity napříč profesemi

Nelze říci, že je některá z výhod celoplošně nejžádanější. Preference zaměstnanců se liší na základě jejich postavení ve firmě. Jiné představy o formě motivace má vysoce postavený manažer a jiné například dělník na lince. Nejběžnějším benefitem pro manažery je služební auto, notebook nebo mobilní telefon. Tyto výhody v sobě však mohou skrývat i jistou nevýhodu. Služební telefon nabízí zaměstnavateli nepřetržitou dostupnost svého zaměstnance, takže ho může kdykoli sehnat a odvolat do práce, a tím ho připravit o víkend či poklidný večer. Manažerskou výhodou může také být výjezdní zahraniční setkání s celou rodinou, které může být spojené například se sportovním vyžitím. Tento benefit je určen zejména tom managementu. Jelikož manažerské příjmy jsou vyšší než příjmy zaměstnanců na nižších pozicích, je nutné vynaložit více prostředků na jejich motivaci. S růstem postavení totiž podle psychologů rostou logicky i nároky. Další rozdíl

v preferencích je dán předmětem podnikání organizace. Poskytované výhody často souvisejí se zaměřením podniku. Například letecké společnosti poskytují svým zaměstnancům a jejich rodinám zvýhodněné letenky, pivovary nabízejí poukázky na odběr piva a automobilky umožňují nákup cenově zvýhodněného automobilu.

3.7 Vybrané zaměstnanecké výhody a jejich charakteristika z daňového hlediska

Co se týče odvodů sociálního a zdravotního pojištění, mnoho výhod jim nepodléhá. Tato povinnost vzniká tehdy, když poskytovaný benefit souvisí s vykonávanou činností pracovníka. Hlavním motivem poskytování zaměstnaneckých výhod je jejich daňové zvýhodnění. Firma si prostřednictvím benefitů může znatelně snížit základ daně. Přehled daňových zatížení jednotlivých benefitů například seřadil v roce 2009 do své knihy Vladimír Pelc.

Příspěvky na stravování a nápoje

Postarat se o to, aby se zaměstnanci měli kdy najíst, nebo jim alespoň poskytnout dostatečně dlouhou přestávku na obstarání například oběda, by mělo být samozřejmostí pro každého zaměstnavatele. Ideálním řešením jsou podnikové jídelny. Jsou ale případy, kdy tuto provozovnu nelze zřídit, ať už z hygienických či jiných důvodů, pak by měl zaměstnavatel vymyslet náhradní řešení. Většina manažerů řeší tuto situaci prostřednictvím stravenek, za které se pak zaměstnanci stravují alespoň s cenovým zvýhodněním.

Stravenky mohou být zaměstnavatelem hrazeny až ve výši 100 %, to je ale na uvážení vedení, jak moc chce být benevolentní. Stravenky jsou oblíbenou výhodou podniků všech velikostí a struktur. Získávají je jak tarifní zaměstnanci, tak manažeři. Se stravenkami je ale spojena i jedna nevýhoda, jsou tak běžné, že zaměstnanci je berou jako samozřejmost a nedokážou je náležitě ocenit. Způsobuje to zcela jistě jejich celoplošné vyplácení.

Provoz vlastního stravovacího zařízení

Příspěvek na stravování může být daňovým výdajem, jestliže je zaměstnanec během směny v podniku přítomen minimálně 3 hodiny. Pokud stravování zajišťuje jiný subjekt, ale

zaměstnanci jedí v podnikové jídelně, pak i tyto výdaje jsou daňově uznatelné za stejných podmínek. Zaměstnanci tento benefit nedaní, proto je jimi tolik vyhledáván.

Stravování zajišťují jiné subjekty

V tomto případě se jedná o takzvané stravenky. Zaměstnavatel si může základ daně snížit až o 55% hodnoty jednoho jídla. Nepeněžní příjmy zaměstnanců na stravování jsou osvobozeny od daně z příjmu i od SP a ZP.

Zdravotní péče

Závodní zdravotní péče o zaměstnance

Tento typ lékařských služeb se týká pravidelného poskytování zdravotní péče. Jde o zajišťování preventivních prohlídek, ochranu před nemocemi z povolání a pracovními úrazy, a tak dále. K doplňkové službě tohoto benefitu patří také možnost nahlížet do on-line spisu a kontrolovat tak všechna lékařská vyšetření. Ordinace podnikového lékaře se může nacházet přímo v místě pracoviště, pokud k tomu zaměstnavatel poskytne příslušné podmínky. Vykonavatelem závodní zdravotnické péče bývá praktický lékař pro dospělé.

Individuální zdravotní péče

Tato výhoda ani tak nesouvisí se zdravotními službami na pracovišti, ale poskytuje zaměstnancům určitý komfort mimo podnik. Zahrnuje například lázeňské procedury, dovoz léků z lékárny rovnou do místa bydliště, očkování, masáže, služby v oblasti optiky, léčebné pobyty u moře nebo na horách, pomoc podnikového psychologa a samozřejmě také poskytnutí zdravotní péče o členy rodiny.

Životní pojištění a penzijní připojištění

Tato výhoda je opět žádoucí jak pro zaměstnance tak pro zaměstnavatele a je podporována českou legislativou. Pro zaměstnavatele je navíc mimořádně výhodná, proto je tato výhoda mezi zaměstnavateli velice rozšířená. Pokud je tento benefit uveden v kolektivní nebo pracovní smlouvě, pak se stává daňově účinným a zaměstnavateli tak sníží základ daně. Zaměstnanci tento příjem nedaní do souhrnné výše 24 000 Kč ročně a také tato částka není součástí vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění, částka nad tento limit podléhá dani z příjmu fyzických osob a je součástí vyměřovacího základu pro SP a ZP.

Půjčky

Bezúročné půjčky poskytované z fondu sociálních a kulturních potřeb na bytové účely do 100 000 Kč a pro zaměstnance postižené živelnou pohromou do 200 000 Kč jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob. Půjčka se poskytuje v hotovosti. Úrok z částky nad stanovený limit je součástí základu daně.

Příspěvek na rekreaci

Tato finanční částka je poskytována na dovolenou jak v Čechách tak i zahraničí, to záleží na uvážení vedení podniku. Dále se může jednat o příspěvek na ozdravné pobyty pro děti zaměstnanců.

Využití podnikového zařízení

Pro zaměstnance to znamená využívání tohoto zařízení zdarma nebo za minimální cenu. Toto plnění nepodléhá dani z příjmu. Zaměstnavatel si může základ daně snížit o limitní část stanovenou zákonem.

Jiné než podnikové zařízení

Nejedná se o daňové výdaje pro zaměstnavatele. Zaměstnanec nedaní tento příjem v úhrnné roční výši 20 000 Kč.

Poukázky na kulturní a sportovní vyžití

Poskytování poukázek je specialitou převážně malých a středních podniků. Znamená to pro ně citelnou úsporu nákladů a zaměstnanci mají tyto poukázky rádi, jelikož mají četné uplatnění.

Nepeněžní plnění

Tyto výdaje nejsou pro zaměstnavatele daňově uznatelnými, proto je neposkytují v hojné míře. Zaměstnanci tyto nepeněžní příjmy (vstupenky) nedaní.

Peněžní plnění

Toto plnění je uvedeno v kolektivní nebo pracovní smlouvě, proto je pro zaměstnavatele tento výdaj výdajem daňovým. Zaměstnanec takový příjem daní jako příjem ze závislé činnosti.

Předškolní zařízení a závodní knihovny

Jedná-li se o případ, kdy zaměstnavatel je majitelem tohoto zařízení a poskytuje ho k užívání svým zaměstnancům, zaměstnanec využívá toto zařízení bezplatně nebo za minimální cenu a tato výhoda je osvobozena od daně z příjmu FO. V případě, že se jedná o zařízení ve vlastnictví třetí osoby, pak pokud jde o smluvní užívání, pro zaměstnavatele je tento benefit daňově uznatelný a zaměstnanec musí tento příjem zdanit, jako příjem ze závislé činnosti.

Kurzy a školení

Tento benefit je přínosem jak pro podnik tak pro jeho pracovníky. Vedení by mělo mít zájem na aktualizaci znalostí a dovedností svého lidského kapitálu. S nástupem lepší technologie je nutné i proškolení pracovníků. Pokud podnik provozuje vlastní vzdělávací zařízení, pak náklady na provoz tohoto zařízení jsou daňově uznatelné a zaměstnanci využívající tento benefit ho nedaní. Povinností zaměstnanců je neustálá aktualizace svých znalostí a zvyšování své kvalifikace a zaměstnavatel by jim k tomu měl vytvořit vhodné podmínky. Vždyť i zaměstnavatel si musí neustále prohlubovat své vědomosti, aby byl dobrým a schopným manažerem, pracovní trh se totiž rozvíjí rychlým tempem. V případě potřeby by měl zaměstnavatel svému zaměstnanci poskytnout pracovní úlevy. Toto pravidlo může být zakotveno v kolektivní smlouvě. Zaměstnavatel však není povinen poskytnout pracovní úlevy v případě, že vzdělávací kurz nesouvisí s činností dané společnosti.

Služební automobil

Tato výhoda se většinou týká pouze manažerů s vyšším postavením ve firmě. Automobil jim může být poskytnut pro služební i pro soukromé účely, z toho však plyne povinnost platit z této výhody daň z příjmu, což můžou pracovníci shledávat jako nevýhodné a raději si tento benefit odepřou.

Doprava do zaměstnání

Zdálo by se, že to, jak se zaměstnanci dopraví do zaměstnání, je jen a jen jejich věc. To je však omyl, vždyť zaměstnavatelé mají ohromný zájem na tom, aby se jejich pracovníci dostavili do práce vždy na čas a nemohli se vymlouvat v případě pozdního příchodu.

Řešením této situace může být zájem o sestavování jízdních řádů v daném regionu, vhodné umístění zastávek a úplně nejlépe, poskytnutí přepravy podnikovým dopravním prostředkem. V případě, že se zaměstnanci do práce dopravují svými prostředky, měl by se zaměstnavatel postarat o jejich bezpečnou úschovu. Měl by vystavět parkoviště pro osobní automobily a pořídit stojany na dopravní kola zaměstnanců. Provozovat hlídané parkoviště není zaměstnavatelovou povinností, ale mohl by to být významný benefit pro řadu jeho pracovníků.

3.8 Pořadí poskytovaných zaměstnaneckých výhod v ČR⁸

Společnost Sodexo Pass provedla v letech 2005 a 2006 průzkum mezi nejúspěšnějšími českými společnostmi, jehož cílem bylo sestavit žebříček nejposkytovanějších zaměstnaneckých výhod. Jejich pořadí zobrazuje následující tabulka.

Tab. 1

Nabídka benefitů od českých zaměstnavatelů

Nabízený benefit	Procento firem, které ho poskytují
Stravenky a příspěvek na stravování	90 %
Penzijní připojištění	35 %
Vzdělávání	25 %
Životní pojištění	24 %
Sport a kultura	22 %
Dovolená	20 %
Dárky	17 %

⁸ PRSKAVCOVÁ, M., aj., *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8

Zdraví	11 %
--------	------

Zdroj: *Průzkum společnosti Sodexo Pass 2005 a 2006*

Zaměstnanecké výhody mají, jak ukazuje jejich výčet, nejrozumnější charakter. Jsou vyjádřeny jak peněžním tak nepeněžním plněním. Pro každého zaměstnance má každá výhoda jiný význam, někdo upřednostňuje finanční odměnu, se kterou pak naloží podle svého uvážení, někdo dá přednost materiálnímu plnění. Proto je nezbytné stále tyto požadavky zaměstnanců monitorovat a systém výhod jim neustále přizpůsobovat, pokud podnik chce, aby byl jeho systém benefitů efektivní. Z toho vyplývá, že je nesmírně důležité, aby dobře fungovaly komunikační kanály mezi zaměstnanci a managementem. Preference jednotlivých pracovníků se mohou lišit podle pohlaví, věku, rodinného stavu, počtu dětí a mnoha dalších faktorů.

3.9 Soubor výhod Kafetéria

S tímto systémem výhod k nám přišli zahraniční zaměstnavatelé. Literatura uvádí, že se jedná o *firemní intranetovou samoobsluhu*.⁹ V důsledku existence rozdílných preferencí organizace začaly poskytovat volitelný systém zaměstnaneckých výhod, takzvaný kafetéria systém. Tento komplexní systém benefitů spočívá v tom, že každý pracovník má nárok vybrat si z nabídky benefitů, která je vyvěšena na firemním intranetu, takový soubor výhod, který mu konkrétně vyhovuje. V České republice byl Oscar prvním zaměstnavatelem, který systém kafetéria poskytoval. Soubor výhod, které si zaměstnanec vybere, není trvalý. Každému pracovníkovi je nabídnuto několik souborů sestavených z různých výhod a mezi těmito soubory si zvolí ten pravý, který ale může ze určitý interval změnit. Systém kafetéria je výhodný jak pro zaměstnance tak pro zaměstnavatele. Pro organizaci tento systém poskytuje větší kontrolu nad náklady, je hospodárný, podporuje informovanost zaměstnanců o benefitech, může být přitažlivý pro potenciální zaměstnance, pracovníci si díky tomuto systému připadají jako rovnoprávní partneři s vedením

⁹ PETŘÍKOVÁ, R., aj., *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. DTO CZ, s. r. o., 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8

organizace. Tento systém má ale i svou nevýhodu, která spočívá v náročnější administrativě. Pokud totiž zaměstnanec změní své preference, tak se celá administrativa musí upravit, což může kvůli náročnosti trvat. Následkem toho může mít pracovník pocit, že management je neochotný pružně měnit jeho volbu. Systém kafetéria již několik let využívá například ČSOB, které se velmi osvědčil. V ČSOB kafetéria zahrnuje ty zaměstnanecké výhody, které mohou zaměstnanci využívat individuálně. Jsou to například vzdělávací aktivity mimo pracovní dobu, sportovní a relaxační aktivity, kulturní aktivity, zdravotní péče a vitamíny, příspěvek na organizaci a na dětské tábory.

Za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu jsou všeobecně považovány penzijní systémy, které dokazují že organizace je dobrým zaměstnavatelem a pečuje o dlouhodobé zájmy svých pracovníků. Tyto systémy zahrnují penze bývalých zaměstnanců nebo příjmy pro pozůstalé zaměstnanců, kteří zemřeli. Penzijní systémy jsou spravovány svěřeneckými fondy. Každý zaměstnanec by měl dostávat roční výpis o stavu penzijního účtu.

3.10 Poskytování výhod ve státních a v soukromých podnicích

Problematikou zaměstnaneckých benefitů se v současné době zabývá management jak státních tak i soukromých organizací. Jelikož vedení všech podniků má zájem motivovat své zaměstnance, zajistit růst jejich produktivity práce a ušetřit na mzdových nákladech, tak většina z nich vytváří řadu velice atraktivních zaměstnaneckých výhod. Procentuelně lze vyjádřit skutečnost, že 88% soukromých firem a neuvěřitelných 99% státních podniků poskytuje některé již zmiňované výhody. Zbýlých 12% soukromých a 1% státních organizací jsou většinou malé podniky, které se zaměstnaneckými benefity zatím ještě nezabývají. Zmiňované stravenky jsou poskytovány zaměstnancům 70% soukromých a 94% státních podniků. Podniky tuto výhodu upřednostňují zejména díky opoře v české legislativě.

4 Pracovní tým a týmová práce

4.1 Týmová práce

*Tým je vnitřně formálně nestrukturovaná malá skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon.*¹⁰ Týmová práce je vyjádření pro efektivní spojení lidí s odpovídajícími schopnostmi, znalostmi a dovednostmi. Je-li úkol svěřen týmu pracovníků, můžeme předpokládat, že dojde k eliminaci špatných rozhodnutí a naopak se zvýší počet nových návrhů řešení, která vzejdou z tzv. brainstormingu, což je zaznamenávání všech myšlenek členů týmu a následné vybírání těch nejlepších. Týmová práce je tedy mnohdy efektivnější, než práce jednotlivce. Práce v týmu má velký vliv na psychiku zaměstnance, je totiž podnícen k neustálému zlepšování a sebezdokonalování, protože nechce za ostatními pracovníky nijak zaostat. Podporou týmové spolupráce může být týmový systém odměňování, o němž se zmíním za několik odstavců.

4.2 Vytváření pracovního týmu

Je nutné hned na úvod objasnit pojem tým. Je to cílově orientovaná skupina lidí, kteří se podílejí na společném díle a směřují ke stejnému cíli, a to na základě dobrovolné soudržnosti. Každý člen týmu zastává určitou týmovou roli, kterou přijímá zcela dobrovolně. Na týmové role můžeme nahlížet dvojím způsobem. Může se v nich odrážet funkce, kterou bude pracovník vykonávat, a nebo můžou zrcadlit vlastnosti, které charakterizují jednotlivé pracovníky. Týmové role na základě vlastností definoval Meredith Belbin. Definoval jich celkem devět, konkrétně koordinátor, myslitel, vyhledávač zdrojů, specialista, týmový pracovník, formovač, realizátor, kompletovač a vyhodnocovač. Tým by měl být sestaven tak, aby každý pracovník zastupoval jinou týmovou roli, nemusí jich však být zastoupeno všech devět.

¹⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3

4.3 Faktory mající vliv na výsledky týmové práce podle E. Bedrnové a I. Nového

Jedním z faktorů je podle literatury optimálně zvolená velikost týmu, což by mělo být pět až devět osob. Příliš velký tým způsobí, že jednotlivci mají nedostatečný prostor pro seberealizaci a mezi pracovníky dochází ke komunikačnímu omezení, a to nemůže směřovat ke kvalitním výsledkům. Velice důležitá je také obtížnost zadaného úkolu. Pro práci v týmu jsou vhodnější složitější zadání, kdy má každý člen týmu šanci nějak přispět k výsledku. Dalším faktorem je demografická struktura týmu, která by měla záměrně být různorodá, jak jsem uvedla již v kapitole o týmových rolích.

4.4 Teambuilding¹¹

Již z českého překladu tohoto slova je zřejmé, o jaký typ motivace na pracovišti jde. Teambuilding je prostředkem, pomocí kterého manažeři firem vytvářejí a stmelují pracovní kolektiv. Tento motivátor má své kořeny již ve třicátých a čtyřicátých letech, kdy britská armáda aplikovala první teambuildingové metody ve svém výcvikovém tréninku. To znamená, že místo vzniku teambuildingu přisuzujeme Velké Británii, díky čemuž mají také anglické agentury v této oblasti největší zkušenosti.

Hlavní metodou teambuildingu je zážitková pedagogika, což znamená, že informace, které členové týmu vidí a slyší, zároveň na vlastní kůži prožijí a tím je i déle uchovají ve své paměti.

Teambuilding je většinou vícedenní program pro zaměstnance firmy, který má pomoci k jejich stmelení a vytvoření týmu. Optimální velikost týmu je dvacet až třicet členů, při vyšším počtu by bylo komplikované definovat jednotlivé role všech členů a pozorovat jejich reakce na určité situace a vlastnosti. Teambuildingové programy jsou tvořeny na míru, tudíž je nutné definovat věk, psychickou a fyzickou kondici, zda se členové týmu znají, zda se teambuildingového programu účastní poprvé, zda jde o smíšený tým nebo o jednopohlavní kolektiv. Všechny tyto faktory ovlivňují charakter programu.

¹¹ SCHWARZ, M. a VESELÝ, J. Jak utužit pracovní kolektiv. *Příloha časopisů Mladé fronty: Moje kariéra*. podzim 2009, s. 74-79.

Celý program má čtyři fáze. První je fáze plánování. V této fázi musí tým vymyslet budoucí řešení a rozdělit si jednotlivé role. Následuje fáze přípravy. To členové týmu z poskytnutých materiálů budují své vymyšlené řešení. Třetí fáze je realizace, kdy tým vyzkouší, zda dané řešení funguje. Posledním krokem je zpětná vazba. O tu se postará externí pozorovatel, který nahlas zhodnotí průběh programu a také konkrétní osoby. Do programu je také záměrně zapojen stresový faktor času, omezené zdroje a nenadálé události, které vyžadují pružné reakce na změny.

Typy teambuildingových akcí

- **Assessment centrum**
Tento program je zaměřený na jednotlivce. Jde o jejich psychologickou analýzu za pomoci odborníků pomocí testů a cvičení.
- **Team spirit**
V tomto případě jde o společnou zábavu a relaxaci, které jsou doprovázeny cateringovými službami, ubytováním a zábavnými programy. Je zde kladen důraz především na pozitivní vyznění celé akce.
- **Hry s legendou**
Jedná se o zábavné hry s jasně danou tematikou. Mezi nejznámější patří Military program nebo Western program.
- **Outdoor event**
Tyto akce napomáhají k budování týmu ve volné přírodě. Může se jednat například o lezecké kurzy, které jsou vhodné zejména pro mladší kolektiv s lepší kondicí, paintball, kdy si členové týmu mohou mezi sebou pomoci hry vyříditi účty. Nejoblíbenějšími outdoorovými aktivitami jsou motokáry a samozřejmě fotbalová utkání, která jsou spojena s konzumací piva a občerstvením, což zaměstnance přitahuje. Některé podniky pořádají své firemní olympiády, disciplíny jsou však takové, aby se zaměstnanci především odreagovali.
- **Indoor event**
Jde o teambuilding provozovaný v uzavřeném prostoru.
- **Expedice**

Expedicemi jsou nazývány řízené akce, které vyžadují nutnou spolupráci a operativní rozhodování v náročných situacích.

- Pub event

Tyto programy jsou založeny na přátelském posezení v restauraci či baru. Program je doprovázen zábavnými vystoupeními nebo může jít jen o neřízenou konverzaci mezi zaměstnanci.

Přínosy teambuildingu

- Vytváření a zlepšování nejen pracovních ale i neformálních vztahů.
- Schopnost přizpůsobovat se novému prostředí.
- Rozpoznávání silných a slabých stránek jednotlivců.
- Začlenění samotářů do týmu.
- Vytváření příjemné atmosféry na pracovišti.
- Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedením.
- Zvýšení produktivity kolektivu a zefektivnění spolupráce.

Překážky teambuildingu

- Pokud je účast na programu povinná, může být zaměstnanec traumatizován.
- Je-li velká antipatie mezi některými zaměstnanci, teambuilding by mohl jejich vztah ještě zhorši.

4.5 Týmové odměňování

Týmová odměna je bonus, který je rozdělen mezi členy týmu proporcionálně k jejich základnímu mzdovému tarifu.¹² Tento typ odměňování se týká skupin lidí, které vykonávají podobnou činnost například v jedné divizi či oddělení a podílejí se tak na celkovém výstupu svého oddělení. Takový výstup je zásluhou každého z nich. Při hodnocení týmu je kladen důraz na velikost, splnění norem a také na kvalitu výstupu. Týmová odměna je pracovníkům vyplácena v podobě bonusu. Vedení podniku určí celkovou odměnu, která přísluší danému týmu lidí a následně ji mezi zaměstnance rozdělí. Při rozdělování se

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

zohledňuje mzdový tarif každého pracovníka a na základě tohoto tarifu je určena výše jeho individuální odměny. To znamená, že zaměstnanci s vyšším platem získávají také vyšší bonus. Jen málokdy se stane, že by byl bonus rozdělen rovným dílem.

Výhodou tohoto typu benefitu je, že podporuje týmovou práci a stimuluje tým k celkovému zlepšení. Jelikož bonus je rozdělen mezi všechny členy týmu, tak každý má zájem na zlepšování výkonu. Tento druh odměňování by měl pomoci motivovat i zaměstnance, jejichž výkony byly dosud podprůměrné.

Týmové odměňování může však mít i jisté nevýhody. Může totiž fungovat pouze v sehraných a kooperujících týmech. Mohou se totiž najít jedinci, kteří touží po individuálním uznání. Další úskalí může nastat tehdy, má-li jeden člen týmu pocit, že se na výkonu podílel podstatně více než ostatní, a tak může cítit jistou nespravedlnost, že odměnu obdrží i jiní.

4.6 Stimulační systém odměňování

Tento systém spojuje výši odměny s odvedenou prací. Zaměstnanci jsou odměňováni podle výsledků jejich práce, takže tento systém odměňování je motivuje k maximalizaci svého výkonu. Dobře odvedená práce je zde rychle odměněna, je to tedy efektivnější nástroj než například povýšení pracovníka. Protože je pracovník každý měsíc ujistěn, že se jeho snaha vyplácí, drží své výkony neustále na maximu. Podle ekonomů pracovníci, kteří mají stále stejnou mzdu, bez ohledu na jejich výkon, časem poleví a jejich výkon se snižují. Tento systém odměňování podporuje týmovou práci, protože tým dokáže vybičovat k vysokým výkonům. Frekvence vyplácení těchto odměn se liší podle typu podniků. Jinak je to v zemědělství a jinak například v obchodě. Tento systém lze uplatnit jak u dělnických pozic, tak i u lidí pracujících hlavou. Tento typ finančního příplatku dal v minulosti základ tzn. týmovému systému odměňování, který bude rozepsán v praktické části této práce.

Stimulační odměny pro vedoucí pracovníky

Většina vedoucích pracovníků dává přednost finančním odměnám, aby mohli lépe zabezpečit svou rodinu, když musejí být neustále v práci. Benefity určenými vedoucím pracovníkům mohou být například předkupní právo na akcie společnosti, nebo auto s řidičem. Nákupem akcií společnosti získají pracovníci i právo na její řízení a rozhodování o ní, proto se tento benefit stává stále populárnější. Je pak v zájmu vedoucích pracovníků, aby společnost fungovala a vykazovala stále vyšší zisky.

5 Společnost Mega a.s.

5.1 Historie

Tato společnost se vyvíjela již od roku 1975. V tomto roce byly zřízeny Ústřední laboratoře Československého uranového průmyslu, které prováděly analýzy a výzkumy pro celý uranový průmysl. Tyto laboratoře prováděly stále větší počet analýz, které byly zaměřeny především na analýzy vod, vzduchu, zemin a odpadů, a v roce 1991 se staly samostatným státním podnikem. V roce 1992 se formou kupónové privatizace tento podnik přeměnil na akciovou společnost Mega. S transformací podniku přišlo i rozšíření nabízených služeb a tím i přiblížení se požadavkům zákazníků.

5.2 Současnost

V současné době se Mega stále rozvíjí a rozšiřuje pole své působnosti. Základními oblastmi jejího působení jsou čištění a úprava vod a průmyslových roztoků, membránové technologie, výroba iontovým membrán, kompletní dodávky a servis produktů PPG a komplexní služby v oblasti ekologie.

5.3 Profil společnosti

Společnost Mega a.s. sídlí v Praze a její další pracoviště jsou ve Stráži pod Ralskem, v Hradci Králové, v Bystřici nad Pernštejnem, v Hodoníně a v Trnavě na Slovensku. Při zpracování mé diplomové práce spolupracuji s pracovištěm ve Stráži pod Ralskem, což je hlavní pracoviště společnosti. Mega a.s. směřuje k uspokojení přání zákazníků a její činnost je prováděna s maximálním ohledem na životní prostředí, na čemž si zakládá. Z tohoto důvodu vedení společnosti také zřídilo samostatné oddělení ekologie a sanací. Společnost se pyšní mnoha předměty podnikání, mezi ty hlavní patří vědecká a výzkumná činnost membránových procesů a životního prostředí, výroba a dovoz chemických látek, ochrana životního prostředí, nakládání s odpady, geologické práce a mnoho dalších. Zbýlé

činnosti podnikání jsou uvedeny ve výpisu z obchodního rejstříku. S produkty společnosti se můžeme setkat v mnoha průmyslových odvětvích. Jsou to automobilový, energetický, farmaceutický, potravinářský, chemický a strojírenský průmysl. Marketing společnosti je zaměřen na PR, reklamu a především sponzoring. Mega sponzoruje sportovní kluby, nadační fondy, nebo mateřské a plavecké školy. Mega a.s. spolupracuje hned s několika školami, kde si také hledá své budoucí zaměstnance. Je to například TUL v Liberci, Vysoká škola báňská v Ostravě a nebo Severo-kavkazská státní technická univerzita Stavropol v Rusku. Spolupráce se zahraničními univerzitami se netýká jen Ruska, ale také Německa a Slovenska. Společnost se běžně účastní mnoha světových výstav a veletrhů, kde představuje svoji činnost a hledá nové obchodní partnery. Poslední konference, které se Mega zúčastnila proběhla loni v listopadu v Dubaji. Šlo o konferenci v oboru odsolování a recyklace vod. Společnost patří totiž mezi pět největších firem světa, které se zabývají odsolováním mořské vody. Další světová místa, kde se Mega v minulosti prezentovala jsou například Moskva, Kanárské ostrovy, Nitra, Peking, nebo Kazachstán. Z tohoto výčtu je zřejmé, že Mega je známá po celém světě. Spolupracuje nejen s tuzemskými, ale i se zahraničními obchodními partnery. Tím si tato společnost otevírá dveře k mnoha novým kontaktům a s tím i k vyšším ziskům.

5.4 Výzkumná činnost firmy

Náklady vynaložené na vědu a výzkum se v posledních letech pohybují okolo 10 až 15 milionů korun ročně. Tyto náklady jsou vynakládány z vlastních zdrojů společnosti. Výzkumy jsou zaměřeny na membránové procesy a biotechnologie. Výzkumy jsou realizovány střediskem Výzkumu a Vývoje, které je úzce spjato s divizí membránových procesů. Výsledky výzkumů jsou prezentovány na národní i mezinárodní úrovni. Společnost Mega je zapojena také do národních a mezinárodních projektů. Za své úspěchy v oblasti vědy a výzkumu společnost vděčí spolupráci s mnoha vysokými školami a výzkumnými pracovišti v tuzemsku i v zahraničí.

5.5 Základní kapitál společnosti

Základní kapitál činí 62 328 000 a tvoří jej 62 328 akcií na majitele. Akcie mají listinnou podobu a nejsou registrované. Společnost vlastní jediný akcionář a ten zde také vykonává funkci generálního ředitele.

5.6 Cíl společnosti Mega

Hlavním cílem organizace je plnit přání a požadavky zákazníku, a to s ohledem na ochranu životního prostředí. Dalším cílem je dodržovat během podnikání technické a jakostní normy. Mega chce do budoucna stále rozšiřovat svůj sortiment, držet ceny na konkurenceschopné úrovni. Společnost si také zakládá na operativnosti dodávek klientům.

5.7 Strategické záměry firmy

Vedení společnosti má jasnou představu o budoucnosti firmy a má přesně definované strategické cíle. Chce v příštích letech expandovat do dalších zahraničních zemí a rozšířit tak portfolio svých zákazníků. Dalším záměrem je neustále zdokonalování systému ekonomického řízení a zajišťování dostatečného množství finančních a personálních zdrojů. Firma chce také v budoucnu optimalizovat svou produkci a zlepšovat svou image.

5.8 Co Mega očekává od svých zaměstnanců

- Vedení vyžaduje přesné a důsledné dodržování postupů, které jsou jasně stanoveny v dokumentech.
- Pracovníci musí přijmout vysokou odpovědnost za jakost produktů a ochranu životního prostředí.
- Každý zaměstnanec se musí chovat tak, aby předcházel pracovním úrazům z nedbalosti.
- Vedoucí každého oddělení vyžaduje samokontrolu činnosti jednotlivce.
- Je vítána iniciativa v oblasti budoucích zlepšení.

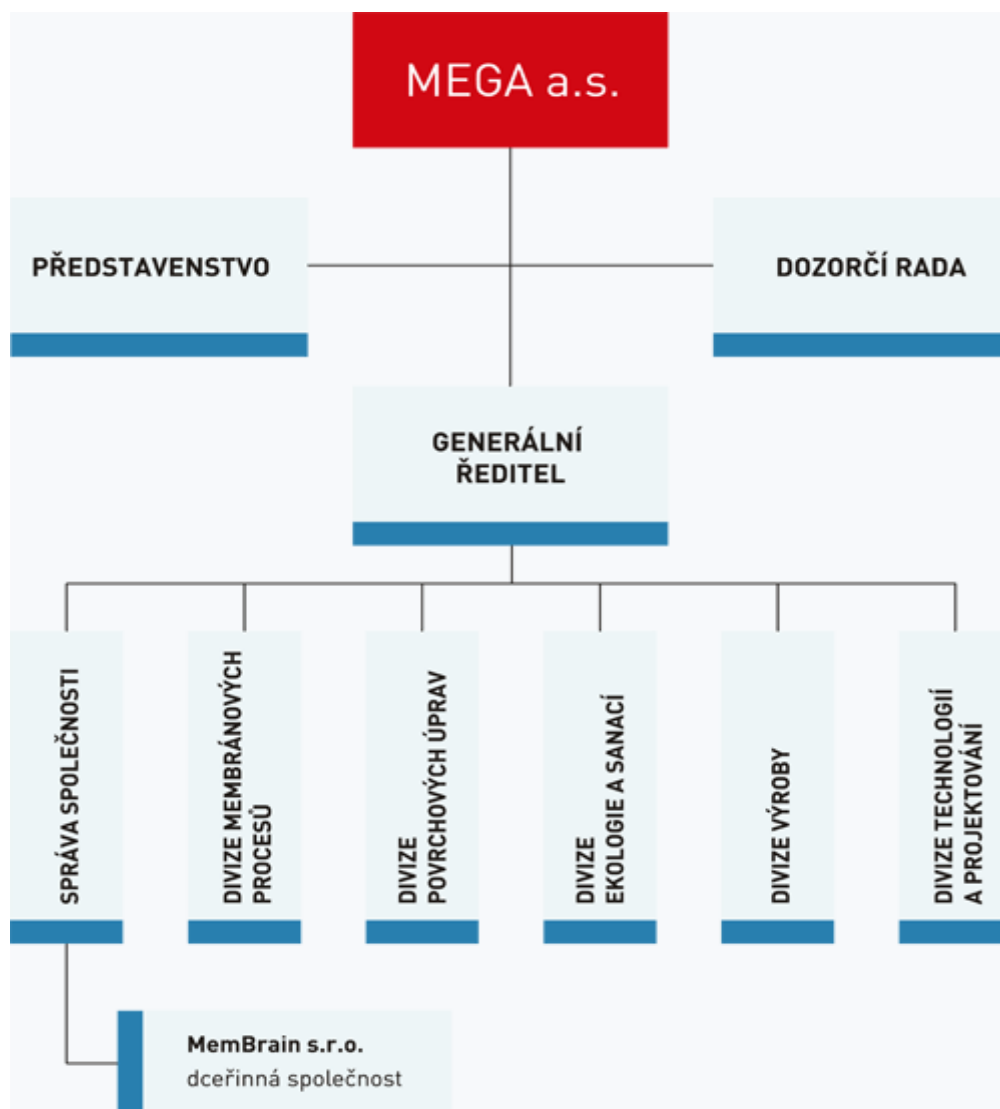
5.9 Co Mega nabízí svým pracovníkům

- Díky nedávné rekonstrukci objektu mohou pracovníci vykonávat svou práci v moderním prostředí.
- Kromě vysokého finančního ohodnocení nabízí vedení také nespočet zaměstnaneckých výhod.
- Vzhledem ke spolupráci se zahraničními firmami může Mega poskytnout svým pracovníkům možnost stáží v zahraničí.
- Díky své několikaleté tradici je Mega již stálíci na mezinárodních trzích a její stálý rozvoj nabízí možnost kariérního postupu.

5.10 Organizační struktura společnosti

Pracoviště Mega ve Stráži pod Ralskem zaměstnává okolo 120 pracovníků. Společnost je rozdělena do šesti divizí, kdy každá divize má svého ředitele. Každá divize je dále rozdělena na několik středisek, která mají také svého vedoucího pracovníka.

Obr. 3



Organizační struktura společnosti Mega

Zdroj: Materiály společnosti Mega a.s.

6 Zaměstnanecké výhody v Mega, a.s.

V začátcích zavádění zaměstnaneckých výhod si Mega najala externí organizaci, aby navrhla systém benefitů šitý firmě na míru. Touto organizací byla společnost Trexima, která mezi své klienty řadí mnoho známých organizací. Postupem času se vedení Mega naučilo s benefity pracovat a v současné době již nepotřebuje pomoc externí firmy. Zaměstnanecké výhody prošly během let několika obměnami, jelikož se neustále vyvíjejí a jejich nabídka se rozrůstá.

6.1 Týmový bonusový systém

Týmový bonus, dále jen TBS, je jednou z nadstandardních složek mzdy tarifních zaměstnanců společnosti. Je pokládán za hlavní zaměstnanecký benefit. Impulem k jeho vytvoření a zavedení byla potřeba vedení stimulovat své zaměstnance k maximálním výkonům. TBS nahradil, do té doby mezi pracovníky společnosti velice oblíbený, třináctý a čtrnáctý plat. Jelikož tato finanční výhoda byla vyplácena celopodnikově, bez ohledu na výkon pracovníka, vedení Mega ji shledalo značně neefektivní. Zaměstnanci vnímali třináctý plat jako samozřejmost a věděli, že pro jeho dosažení nemusí vyvinout přílišné úsilí. Týmový bonusový systém představuje vhodný nástroj k rozvíjení a posilování týmu, dokáže také efektivně propojit jednotlivé na sobě závislé divize podniku. TBS byl navrhnut finančním ředitelem společnosti na základě jeho několikaletých zkušeností s řízením lidských zdrojů. Podle jeho názoru zaměstnanci skutečně ocení pouze ten benefit, který skutečně souvisí s jejich výkonem, který si musí zasloužit. TBS by měl podpořit snahu zaměstnanců o dodržování plánovaného výkonu, případně o jeho zlepšení a měl by je také směřovat k týmové práci. Zaměstnanci by si tak měli uvědomit, že tento finanční benefit nezávisí pouze na jejich osobním výkonu, ale na výkonu týmu lidí jako celku. Někomu by se mohlo zdát, že TBS je vůči některým pracovníkům nespravedlivý, že někdo odvede více práce než ti druzí, je na ředitelích jednotlivých divizí, aby tomuto problému předešli a rozdělili pracovní povinnosti tak, aby se všichni členové týmu podíleli na výkonu stejnou měrou. Tento benefit je určen pouze tarifním zaměstnancům, ředitelé jednotlivých divizí s ním pouze disponují, ale nárok na něj nemají. Těm jsou určeny jiné zaměstnanecké

výhody a o těch se zmíním později. Aby zaměstnanec mohl nárokovat TBS, musí splnit základní předpoklad. Tímto předpokladem je minimálně padesáti procentní využití fondu pracovní doby. Při nesplnění této podmínky automaticky nevzniká pracovníkovi nárok na TBS, i když je divizi, pro kterou zaměstnanec pracuje připsán.

6.1.1 Zavádění TBS

Nápad vytvořit a realizovat vyplácení TBS dostal finanční ředitel podniku v roce 2007. Musel stanovit kriteria jeho vyplácení, jeho maximální a minimální hranici, kým bude nárokován a kým vyplácen, zkrátka musel se důkladně připravit na jeho obhajobu před ostatními manažery Mega. Když byl schopen zodpovědět ty nejzákladnější otázky a vyvrátit všechny pochyby o jeho účinnosti, svolal poradou vedení Mega, kde tento benefit prezentoval. Jelikož měl TBS promyšlen do posledního detailu, žádný z manažerů neviděl důvod, proč tento finanční bonus na zkoušku nezavést. I po třech letech je stále aktuální, takže jeho efektivita se jistě potvrdila.

6.1.2 Zdanění TBS

Tento benefit není připisován zaměstnancům v čisté podobě, musí se zdanit společně s hrubou mzdou příslušnou daňovou sazbou danou zákonem a navyšuje tak základ pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění. Tato skutečnost benefit prodražuje, protože tím pádem musí i organizace zaplatit vyšší odvody za své zaměstnance.

6.1.3 Míra plnění plánu a TBS

Finanční ředitel stanovil minimální hranici, kdy vzniká nárok na TBS. Je-li plán plněn na méně procent, než dovoluje tato hranice, zaměstnanci nemají na TBS nárok. Plnění plánu je hodnoceno v následujících dvou intervalech:

a) Plán je splněn na 70-100 %.

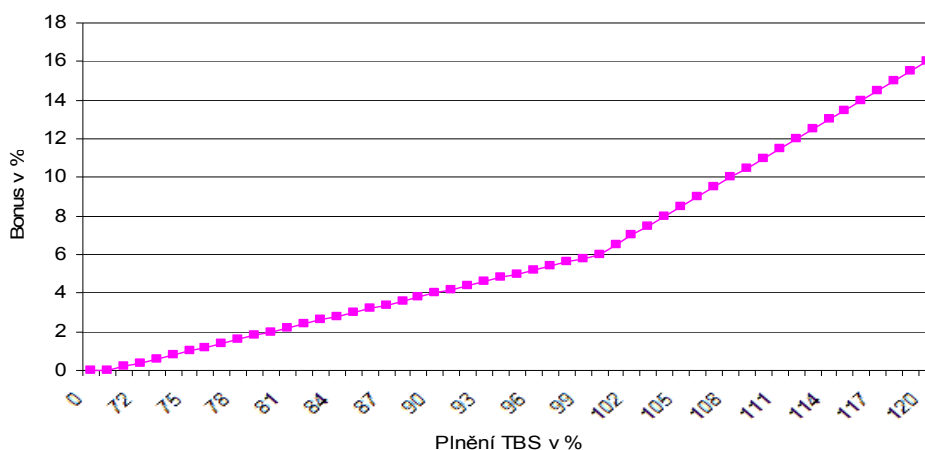
Minimální hranice pro uplatnění nároku na týmový bonus je stanovena na 70%. Při tomto plnění je hodnota bonusu rovna nule, ale již při 70,1% splnění plánu začíná vznikat nárok na bonus. To znamená, že podmínkou pro vyplácení TBS není dosažení celého jednoho procenta, ale vedení bere v úvahu i jeho desetiny. V tomto intervalu má jeden procentní bod bonusu hodnotu 0,2. To znamená, že každý procentní bod plnění tohoto intervalu je násoben 0,2, v případě desetin procenta je to 0,02. Maximální možný bonus je v tomto intervalu 6%, protože $30\% \cdot 0,2 = 6\%$.

b) Plán je splněn na 101-120%.

Každý jeden procentní bod plnění v tomto rozmezí je ohodnocen koeficientem 0,5. Tomuto intervalu náleží vyšší koeficient, jelikož plán je buď naprosto splněno, nebo je dokonce překonán. Proto zaměstnancům náleží vyšší ohodnocení. Maximální výše bonusu v tomto intervalu je 10% protože $20\% \cdot 0,5 = 10\%$.

Každá divize tedy musí splnit plán minimálně na 70% a maximálně na 120%, chce-li získat TBS. Větší odchylka od plánu není ohodnocena bonusem. Větší překročení jak o 20% není tedy žádoucí. Znamenalo by to chybu v sestavování plánu vedením. Maximální výše týmového bonusu je po dosažení horní hranice plnění 16%.

Obr. 4



Závislost mezi výkonností a bonusem

Zdroj: vlastní

Jak jsem zmínila v předcházejícím textu, každému bodu grafu náleží příslušná hodnota týmového bonusu. Jak lze vyčíst z grafu, do 100% plnění roste křivka pozvolněji a po překročení 100% se láme začíná růst strmě. To je způsobeno zmiňovanou změnou ohodnocení plnění bonusem.

6.1.4 Intervaly hodnocení dodržování plánu a vyplácení bonusu

Dosažený skutečný výkon porovnáváme s plánovaným třikrát během roku a celkové splnění ročního plánu v únoru roku následujícího. Nejdříve hodnotíme první čtvrtletí, tzn. leden, únor, březen. V dubnu porovnáme plán se skutečností za tyto tři měsíce. V červenci pak porovnáme plnění za celé pololetí a v říjnu porovnáme výkony za tři čtvrtletí. To znamená, že výsledky za jednotlivá období se kumulují. Má-li divize nárok na týmový bonus, pak je jí vyplácen za tato tři období zálohově, a to vždy v dubnu, červenci a říjnu. Tato záloha je nenávratná, to znamená, že i kdyby se při celkovém ročním porovnání zjistilo, že plán nebyl naplněn, pracovníci již o svůj bonus nepřijdou, nemusí ho vrátet. Celoroční plnění se propočítá vždy v únoru následujícího roku. Ukážou-li závěrečné roční propočty, že plán byl splněn, nebo dokonce překročen, vyplatí se pracovníkům vzniklý nárok na týmový bonus. Nesplnili-li roční plán, dosud vyplacené bonusy se jim již neodebírají, jelikož byly vyplaceny v zálohách během roku, a to v dubnu, červenci a říjnu. Tato situace může nastat například tehdy, když prvních šest měsíců vykazuje divize požadované nebo až nadprůměrné výsledky a následující období dojde k nějakému propadu výkonu, a to z jakéhokoli důvodu. V celkovém úhrnu pak nemusí dojít ke splnění plánu, když první půl rok se jevil nadprůměrně. Nárokováná výše bonusu je pro každého pracovníka dané divize totožná. To znamená, má-li divize například nárok na 12ti procentní bonus, tak i každý zaměstnanec divize získá tentýž bonus, pokud se však ředitel divize nerozhodne tento bonus nějak přerozdělit. A to je podstata TBS, motivovat pracovníky k utužování týmu a ke kolektivní práci.

6.1.5 Přerozdělení týmového bonusu

Ve některých případech má ředitel dané divize možnost přerozdělit až 50% týmového bonusu připsaného jeho divizi. Platí pro něj následující omezení, jednotlivému zaměstnanci může být týmový bonus snížen maximálně o 50 %, avšak pro zvýšení bonusu konkrétnímu pracovníkovi hranice neexistuje. K přerozdělení bonusu může dojít pouze z iniciativy ředitele divize. Může se tak rozhodnout na základě svého uvážení, například pokud si myslí, že jeden pracovník má na dosažených výsledcích výrazně větší podíl než ti ostatní. Prakticky to vypadá asi takto: divize dosáhne takového TBS, že pro každého pracovníka představuje 2 000 Kč. Podle pravidel přerozdělování nesmí ředitel divize vyplatit každému svému podřízenému méně než 1 000 Kč, což představuje zmiňovaných 50%. S druhou tisící korunou může naložit podle svého uvážení a přidělit ji třeba někomu pracovitějšímu.

6.1.6 Výše vypláceného bonusu

Výše vypláceného bonusu vychází z individuální hrubé mzdy pracovníka. Při vyplácení zálohových bonusů, které jsou vypláceny třikrát ročně, postupujeme následovně. Měsíční hrubou mzdu vynásobíme třemi, což je počet porovnávaných měsíců v období, a výsledek, tedy trojnásobnou hrubou mzdu, vynásobíme vypočteným týmovým bonusem. Výsledná částka je připsána zaměstnanci k jeho výplatě v následujícím měsíci po porovnáváním období (v dubnu, červenci a říjnu). Bonus za roční plnění počítáme v únoru následujícího roku. Měsíční hrubou mzdu tentokrát vynásobíme dvanácti, což je počet měsíců v jednom kalendářním roce, a tento výsledek pak nárokovaným bonusem za celý rok. Tato částka je pracovníkovi připsána k únorové výplatě v březnu následujícího roku.

6.1.7 Rozšíření výpočtu TBS o poměr mezi ziskem a úsporou nákladů

Porovnávání plánu se skutečností nesouvisí pouze se ziskem firmy, ale také s plánovanou úsporou nákladů. Poměr mezi těmito dvěma veličinami se podle typu divizí liší. Mezi náklady a ziskem je v každém oddělení jiná procentní váha. Tato váha má také vliv na výši týmového bonusu. Divize membránových procesů, divize výroby a divize výzkumu a

vývoje spolu úzce souvisejí. To znamená, že na ně nahlížíme jako na jeden celek a je jim vyplácen shodný týmový bonus.

a) Divize membránových procesů

Hospodářský výsledek ovlivňuje týmový bonus ze 70-ti procent a ovlivnitelné náklady ze 30-ti procent. Procentní poměr mezi ziskem a náklady této divize je určen tím, že tato divize se zabývá distribucí membrán odběratelům. To znamená, že hlavním cílem pracovníků membránového oddělení je vyprodukovat zisk prostřednictvím prodeje. Oddělení je však ze třiceti procent omezeno náklady, které mu rozplánuje vedení společnosti.

b) Divize výroby

Hospodářský výsledek ovlivňuje 30 procent bonusu a 70 procent zaujímají ovlivnitelné náklady. Protože se jedná o výrobu produktů, je jasné, že toto oddělení bude nákladnější než oddělení membránových procesů. Divize výroby dostane k dispozici určité množství zdrojů a je v zájmu pracovníků oddělení, aby s těmito zdroji hospodařili co nejefektivněji a snažili se hledat cesty, jak co nejvíce nákladů ušetřit, protože z hlediska týmového bonusu právě úspora nákladů převažuje nad ziskem.

c) Divize výzkumu a vývoje

Ze 30-ti procent je týmový bonus ovlivňován HV divize membránových procesů a ze 70-ti procent celopodnikovým HV. Toto oddělení je zaměřeno na výzkum a zdokonalování membrán. Proto také na jedné váze týmového bonusu figuruje hospodářský výsledek divize membránových procesů, se kterou je toto oddělení úzce spjato. Cílem oddělení je zdokonalovat nabízené membrány a dokázat je vyrábět se stále nižšími náklady. Jelikož membrány zaujímají největší část podnikového portfolia, na druhé váze bonusu měříme hospodářský výsledek celé společnosti Mega.

d) Divize ekologie a sanací

Týmový bonus je ze 70-ti procent ovlivněn hospodářským výsledkem divize a z 30-ti procent ovlivnitelnými náklady. Tato divize se zabývá ekologickou stránkou výroby. Mega si totiž na ekologii zakládá, a proto zde také vzniklo samostatné oddělení ekologie. Jeho

pracovníci jsou také omezeni výší nákladů, stejně jako pracovníci ostatních divizí. Na výši vypláceného bonusu má však větší vliv hospodářský výsledek oddělení.

e) Divize povrchových úprav

Vliv hospodářského výsledku tvoří 80 procent a ovlivnitelných nákladů 20 procent. Tato divize je stejně jako divize membránových procesů určena hlavně k tvorbě hospodářského výsledku. Avšak náklady jsou také omezeny, ale jejich vliv na týmový bonus je podstatně menší.

f) Divize správa

I tato divize má své specifické váhy, co se týmového bonusu týče. 30 procent bonusu je podmíněno výší HV společnosti Mega a 70 procent ovlivnitelnými náklady. Toto oddělení spravuje celou společnost a monitoruje její chod. Divize správy má vyšší náklady, tudíž i váha nákladů má větší sílu. Jelikož dohlíží na chod celé společnosti, tak i hospodářský výsledek, který ovlivňuje bonus, je vztažen k Mega.

Za tři roky existence TBS v Mega jsou stále ještě divize, které na něj ani jednou nedosáhli, ale jsou i takové, které na něj mají nárok pravidelně. Tato skutečnost odpovídá jak složení daných pracovních týmů, tak i možnostem divize, ovlivnit její produktivitu, v tomto směru je TBS trochu diskriminační.

6.1.8 Přednosti týmového bonusu

Velkým přínosem tohoto benefitu je budování stabilního kolektivu a motivace pracovníků k maximálním výkonům, jak jsem zmiňovala již v úvodu této kapitoly. Podstatná výhoda pro vedení společnosti je, že není vyplácen při jakékoli produkci, ale pouze tehdy, když organizace skutečně prosperuje a pracovníci plní stanovený plán. Výhodou takto nastoleného benefitu je také to, že pokrývá sezónnost prodeje. Není-li ho dosaženo v jednotlivých čtvrtletích, může být, pokud vznikne nárok, doplacen v únoru následujícího roku.

6.1.9 Plány do budoucna

Oddělení ekonomiky a financí v současné době řeší otázku, jak udělovat TBS ještě spravedlivěji, než dosud. Každá divize je rozdělena na několik středisek, a tak by měl být TBS v budoucnu udělován místo celé divizi jednotlivým střediskům. Vedení by tak docílilo adresnějšímu udělování tohoto benefitu. Otázkou však je, jestli by tak postupem času nezačal ztrácet svůj původní význam, a to podporu pracovního týmu.

6.1.10 Praktický příklad na výpočet TBS

Jelikož je TBS poměrně složitý na výpočet, rozhodla jsem se postup výpočtu naznačit na konkrétním příkladě.

Předpokládejme Divizi povrchových úprav (DPU) se 60ti tarifními zaměstnanci a všichni tito pracovníci splňují podmínku danou minimální hranicí FPD, tzn. 50% přítomnost v práci. Jedním z těchto zaměstnanců je i pan Novák. Jeho měsíční hrubá mzda činí 28 000 Kč. Vypočítejme hodnotu týmového bonusu, který je panem Novákem nárokován. Pro zjednodušení předpokládejme, že ředitel divize bonus nijak nepřerozděluje a každému zaměstnanci tak náleží stejné procento TBS.

Následující tabulka obsahuje základní výchozí hodnoty, které potřebujeme pro výpočet týmového bonusu. První sloupeček tabulky tvoří nákladové účty, které by v reálu byly ještě analyticky členěny, my je však pro zjednodušení členit nebudeme. Sloupec plán vyjadřuje rozpočet na čtvrtletí, který stanovilo vedení společnosti a další sloupec zachycuje, jak divize skutečně hospodařila. Základem pro výpočet TBS je procentně srovnat plán a jeho skutečné plnění. Plnění nákladů vypočteme jako $\text{plán/skutečnost} \times 100$. Plnění může mít hodnotu maximálně 120%, a to i když je ve skutečnosti vyšší. Byl-li by plán splněn na méně než 70%, příspěvek do bonusu by byl roven nule. Z vyjádřených procentních hodnot vypočítáme aritmetický průměr a výsledné procento vyjadřuje procentní příspěvek do bonusu na straně nákladů, které tvoří jednu ze dvou vah.

Druhou vahou pro výpočet TBS je v tomto případě zisk divize. Vyjádříme ho jako rozdíl mezi kvartálními náklady a kvartálními výnosy. Je nezbytné opět porovnat zisk plánovaný se skutečně dosaženým a následně vyjádřit procento plnění. To se v tomto případě vypočítá jako skutečný zisk/plánovaným x 100.

Tab. 2
Formulář pro TBS

Název	Plán	Skutečnost	Prům. % plnění	Přísp. do bonusu
Spotř. materiálu	3 110 200 Kč	2 299 566 Kč	135%	120%
Spotř. energie	161 600 Kč	167 741 Kč	96%	96%
Opravy a udrž.	155 000 Kč	143 642 Kč	108%	108%
Cestovné	430 000 Kč	405 665 Kč	106%	106%
Náklady na repr.	18 500 Kč	25 900 Kč	71%	71%
Ostatní služby	7 686 908 Kč	7 958 672 Kč	97%	97%
Mzdové nákl.	7 050 000 Kč	8 695 200 Kč	81%	81%
Náklady celkem	18 612 208 Kč	19 696 386 Kč		97%
Výnosy celkem	24 650 000 Kč	27 859 400 Kč		
Zisk	6 037 792 Kč	8 163 014 Kč	135%	120%

Zdroj: Materiály společnosti Mega

Z tabulky jsme vypočítali, že úspora nákladů byla splněna na 97% a zisk Divize povrchových úprav byl splněn na 135%, do týmového bonus lze však započítat maximálně 120%.

Nyní je nutné přepočítat procento plnění podle vah stanovených pro tuto konkrétní divizi.. Výpočet bude $(97 \times 0,2) + (120 \times 0,8)$ a výsledek pro jednodušší počty v našem případě zaokrouhlíme, ve skutečnosti lze počítat i s desetinnými procenta, jak jsem uvedla v předchozím textu.

Tab. 3
Váhy mezi náklady a ziskem pro konkrétní divizi

Náklady	Zisk
97%	120%
Váhy	
20%	80%
Výsledek pro výpočet	115%

Zdroj: Materiály společnosti Mega

Výsledné procento musíme rozdělit na dvě hodnoty, jelikož existují dva intervaly plnění, které jsou odměněny bonusem. Každý tento interval je ohodnocen jiným koeficientem. Pro interval 70-100% je to koeficient 0,2 pro jeden procentní bod a pro interval 100-120% je 0,5. Po přepočtení procentních bodů získáme dvě hodnoty, které sečteme a výsledné číslo vyjadřuje skutečný týmový bonus, na který má divize nárok.

Tab. 4
Výpočet výše TBS

Intervaly	Výpočet	TBS
70-100%	$30 \cdot 0,2$	6,0%
nad 100%	$15 \cdot 0,5$	7,5%
		13,5%

Zdroj: vlastní

Z našeho zadání vyplývá, že na 13,5% TBS má nárok každý zaměstnanec této divize, protože splnil nutnou podmínku FPD a ředitel divize ho nepřerozdělí. Bonus vyjádřený v penězích má pro každého zaměstnance jinou hodnotu, ta se odvíjí od jeho individuální hrubé mzdy za počítané čtvrtletí.

Nyní vypočítejme výši TBS konkrétně pro námi zmiňovaného pana Nováka.

$3 \times \text{HM} \rightarrow 3 \times 28\,000 = 84\,000 \text{ Kč}$

$\text{TBS} \rightarrow 84\,000 / 100 \times 13,5 = \mathbf{11\,340 \text{ Kč}}$

Hodnota TBS je hrubá, pan Novák ji tedy společně s hrubou mzdou musí ještě zdanit a odvést z této částky také sociální a zdravotní pojištění. Pro úplnost ještě naznačím výpočet měsíční čisté mzdy pana Nováka při zahrnutí TBS. Přijmeme zjednodušující předpoklady, že pan Novák nemá žádné děti, uplatňuje pouze slevu na poplatníka, a že nepobírá kromě TBS žádné jiné benefity.

$\text{HM} + \text{TBS} \rightarrow \mathbf{39\,340 \text{ Kč}}$

$11 \% \text{ SP, ZP} \rightarrow \mathbf{4\,327 \text{ Kč}}$

Záloha na daň - $\rightarrow 39\,400 \times 1,34 = 52\,796$ (super hrubá mzda)

$52\,800 \times 0,15 = 7\,920 \text{ Kč}$ (sazba daně z příjmu FO je 15%)

- 2 070 Kč (sleva na poplatníka)

5 850 Kč

Čistá mzda: $39\,340 - 4\,327 - 5\,850 = \mathbf{29\,163\,Kč}$

Pro srovnání ještě vypočítám čistou mzdu v případě, že by pan Novák nepobíral TBS.

HM -> **28 000 Kč**

11 % SP, ZP -> **3 080 Kč**

Záloha na daň -> $28\,000 \times 1,34 = 37\,520$

$37\,600 \times 0,15 = 5\,640\,Kč$

- 2 070 Kč (sleva na poplatníka)

3 570 Kč

Čistá mzda: $28\,000 - 3\,080 - 3\,570 = \mathbf{21\,350\,Kč}$

Čistá mzda díky TBS výrazně vzroste. Jelikož je tento nárůst velice citelný, shledávám tento benefit patřičně efektivní. Udrží-li divize stávající produktivitu, zaměstnanci získají TBS čtyřikrát za rok, a to je podle mě velice silná motivace.

6.1.11 Nedostatky Týmového bonusového systému a návrh jejich řešení

Přestože se tímto benefitem zabývám již několik měsíců, mnoho nedostatků jsem nenašla. Z mého pohledu je TBS velice důkladně propracován a jen stěží bych v něm hledala nějaké mezery. Po rozhovorech s několika zaměstnanci Mega jsem však jeden nedostatek odhalila, a to podle mě velice podstatný nedostatek. Zaměstnanci vědí, že TBS existuje a že ho někteří dokonce i pobírají, ale podstatná věc jim uniká. Jen málokdo prý ví, jaká jsou kritéria pro jeho získání a co je vůbec jeho podstatou.

TBS byl podrobně prezentován před jeho zavedením do systému benefitů Mega. Tato prezentace byla určena vedení divizí. Podle slov pana finančního ředitele byli výkladu přítomni všichni manažeři. Když nadešel čas diskuze, nikdo z přítomných neměl žádné otázky ani připomínky, tudíž se pan ředitel domníval, že je TBS prezentován jasně a

všichni jeho podstatu chápou. Úkolem všech přítomných bylo tento podrobný výklad co nejdříve zprostředkovat všem svým podřízeným a objasnit případné nejasnosti. Manažeři tak podle svých slov učinili a věc byla považována za uzavřenou, mělo se za to, že nový benefit je všem zaměstnancům Mega zcela jasný.

Podle mého průzkumu je však skutečnost jiná. Někteří zaměstnanci vůbec nevědí, co si pod TBS mají představit. Podle slov finančního ředitele to některé z nich snad ani nezajímá. V praxi to prý vypadá asi tak, že se jednotlivci začínají o tento benefit zajímat až ve chvíli, kdy se pracovníkům z jiné divize objeví na výplatní pásce o několik tisíc korun víc, než jim samotným. Vedení je lhostejností zaměstnanců k tomuto benefitu zaskočeno, a láme si hlavu nad tím, jakou cestou prezentovat jeho podstatu, aby byla srozumitelná naprosto všem.

Moje první myšlenka byla jasná, svolat všechny zaměstnance na hromadnou prezentaci a vše znova od začátku vysvětlit. Na základě dřívějších zkušeností vedení, je ale prý tato varianta scestná. Jedno takové hromadné setkání, netýkalo se tedy TBS, již v minulosti proběhlo a jeho efekt byl nulový. Čím více lidí sedí pohromadě, tím větší šum během prezentace nastává a přítomní přestávají tématu věnovat pozornost. Z tohoto důvodu byl TBS předložen pouze skupině manažerů a ti ho pak měli prezentovat své skupině zaměstnanců.

Podle mého názoru by nebylo úplně od věci, kdyby vedení vypracovalo slabou brožuru, která by obsahovala kritéria získání TBS, intervaly jeho vyplácení, cílovou skupinu, které je určen a jiné podstatné informace o něm. Představoval bych si, že by zaměstnanci v této brožuře našli také ilustrační příklad výpočtu TBS. Tento příklad by měl být názorně rozpracován a popsány všechny jeho kroky. Podle mě by mohl vypadat stejně jako příklad, který jsem vytvořila pro názornost na předcházejících stránkách mé diplomové práce. Zaměstnanci by si pak do něj dosadili pouze reálné hodnoty a mohli by si tak utvořit přesnou představu o TBS. Už bych nechala na vedení, jestli by brožura měla tištěnou či elektronickou podobu. Kdybych ale já byla pracovníkem Mega, uvítala bych spíše tu tištěnou. Všichni manažeři divizí by ještě mohli nějaký čas poskytovat prostor pro individuální krátké konzultace v případě zájmu. Myslím si, že je jen otázkou času, než si

pracovníci TBS osvojí. Je to nový benefit, nikdy předtím se s ním nesetkali. Mně také přišel na první pohled složitý a komplikovaný, ale již po dvou setkáních s mým konzultantem, s tvůrcem TBS, mi byl zcela jasný a srozumitelný. Myslím, že kdyby mu pracovníci porozuměli, byli by jím nadšení.

A co nedostatky, které by mohly zatěžovat management podniku? Něco závažného bychom hledali asi jen ztěží, jelikož byl právě managementem vytvořen. Snad jen jedna věc by mohla vedení zatěžovat, a to administrativní náročnost TBS. Jelikož je TBS omezen několika kritérii a podmínkami, je nutné vytvořit několik tabulek s nadefinovanými vzorci pro jeho evidenci. Tento problém má Mega však již vyřešen, v současné době již finanční ředitel dosazuje pouze reálná čísla získaná od vedení divizí do tabulek a ty okamžitě vygenerují potřebné výsledky. Jinak na tomto benefitu shledáván jen samé klady.

6.2 Individuální bonus- osobní ohodnocení

Tento typ benefitu byl v Mega v minulosti zaveden na základě potřeby odlišit ohodnocení jednotlivých tarifních pracovníků podle jejich individuálního přínosu společnosti. Jeho výše již nezávisí na odvedené práci celého oddělení, jako v případě TBS, ale na práci každého jednotlivce. Prostřednictvím osobního ohodnocení by mohlo docházet ke vzniku soutěživosti mezi jednotlivými pracovníky, to však nemusí být pro firmu na škodu. Zdravá rivalita by měla motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Pro pracovníky představuje individuální bonus satisfakci za vlastní práci. Jelikož tento benefit je všeobecně znám, nabízí ho mnoho zaměstnavatelů, není zapotřebí s ním pracovníky nijak dlouze seznamovat. Každý si dokáže představit, co se pod tímto slovním spojením skrývá. Individuální bonus zaujímá po TBS druhou největší část skupiny nadstandardních složek mzdy zaměstnanců a je také nejoblíbenější.

Celková výše vypláceného osobního ohodnocení se pohybuje v rozmezí od 0 až do 20-ti procent z měsíčního mzdového tarifu zaměstnance. Interval jeho vyplácení je jeden kalendářní měsíc. Zaměstnanec tento benefit obdrží v takzvaném budgetu, který zahrnuje měsíční hrubou mzdu a individuální bonus. Výše osobního ohodnocení se stanovuje na

základě měkkých a tvrdých kritérií, která jsou definována vedením společnosti. Jak jsem již zmínila, maximální dosažitelná hodnota osobního ohodnocení je 20 %. Z těchto 20ti % tvoří 16 % tvrdá a 4 % měkká kritéria. To znamená, že tvrdá kritéria mají větší váhu. Měkká kritéria zahrnují čtyři ukazatele, které souvisí se vztahem zaměstnance k organizaci. Jsou to dodržování firemní kultury, dodržování firemních směrnic, komunikace s vnitřním zákazníkem a aktivní přístup k práci a flexibilita. Všechna tato kritéria jsou si rovna. Tvrdá kritéria souvisí s vykonávanou pozicí zaměstnance a jsou stanovována jejich nadřízeným, to znamená ředitelem dané divize. Je jich osm a opět jsou si rovny. Patří mezi ně rozvoj znalostí a dovedností, samostatnost v plnění úkolu, včasné plnění úkolu, efektivita práce, rozsah práce, kreativní a inovační přístup, přínos inovačních návrhů a zastupitelnost.

Peníze, které nejsou na individuální bonusy vyplaceny, se přesouvají do fondu ředitele divize. Z tohoto fondu je pak ředitel může podle svého uvážení vyplatit zaměstnancům na základě jejich nadstandardních výkonů, ale to už se pak nejedná o osobní ohodnocení, ale o nadstandardní bonus k platu.

6.3 Doplnkové benefity

Zaměstnanci Mega pobírají opravdu mnoho zaměstnaneckých výhod, z toho lze usuzovat, že se společnosti skutečně daří. To lze vyčíst i z plánů do budoucna. Vedení rozhodně neplánuje své zaměstnance o nějaké benefity připravit, ba naopak, plánuje svou nabídku ještě rozšířit. V následujícím textu zmíním ještě pár oblíbených zaměstnaneckých výhod.

6.3.1 Projekt „Vzdělávání zaměstnanců“

Tento projekt bych chtěla zmínit v úvodu této kapitoly, protože je to aktuální novinka ve firmě Mega. Vedení firmy poskytuje svým zaměstnancům příležitosti jak si zvýšit kvalifikaci, jak se zdokonalit. Jednou z nich jsou již léta zavedené kurzy angličtiny. Tento kurz je nabízen všem pracovníkům, kteří mají zájem zvýšit svou jazykovou vybavenost.

Funguje to tak, že jednou týdně dochází do Mega externí učitelka angličtiny a v zasedací místnosti učí zájemce angličtinu. Tyto kurzy jsou poskytovány bezplatně, náklady hradí zaměstnavatel. Jediná výhoda, která zaměstnanci z návštěv tohoto kurzu vyplývá je, že čas, který zde učením stráví, si musí napracovat. Je to celkem žádaný benefit ze strany zaměstnanců a podle mého průzkumu nejen ve společnosti Mega.

Nyní bych se ráda vrátila k oné zmiňované novince mezi vzdělávacími kurzy. Mega se rozhodla zúčastnit se projektu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost o jehož financování se dělí Evropský sociální fond a vláda České republiky. Cílem tohoto projektu je zvýši kvalifikaci zaměstnanců a zajistit si tak konkurenceschopnost. Tento projekt je zaměřen na vzdělávání v již zmiňované jazykové oblasti, a to na výuku angličtiny, ruštiny a španělštiny, dále v oboru informační technologie se specializací na programy MS Excel a Project a samozřejmě také na manažerské vzdělávání. Cílovou skupinou projektu jsou administrativní a odborní pracovníci a samozřejmě management firmy. Tento projekt je realizován v období od srpna 2009 do listopadu 2010.

6.3.2 Táboři pro děti zaměstnanců

Tento benefit se těší veliké oblibě zejména u zaměstnanců, kteří mají děti. Táboři jsou určeny dětem ve věku od tří do patnácti let a jsou poskytovány zcela bezplatně, nebo jen za symbolickou částku. Tyto akce jsou pořádány v plné režii Mega a společnost na nich rozhodně nešetří. Táboři jsou pořádány dvakrát do roka, aby se mohli vystřídat všechny děti zaměstnanců, a to vždy v létě a v zimě. Mega na tyto výjezdní akce ročně uvolňuje okolo 200 000 Kč. Pro děti se jedná o skutečně nezapomenutelné zážitky. Mega již nabídla výlet do Disneylandu, do Paříže, do Tater a samozřejmě dětem zprostředkovala i několik pobytů u moře. Velice oblíbené jsou také pravidelné dětské lyžařské výcviky. Aby ani sami zaměstnanci nepřišli zkrátka, i jim je poskytován příspěvek na dovolenou. Tento příspěvek se pohybuje řádově v několika tisících a je vyplácen jednou ročně.

6.3.3 Podnikové stravování

Stravenky jsou nejoblíbenější a nejčastěji poskytovanou výhodou obecně. Ani v Mega tomu není jinak. Když se zeptáte kteréhokoli zaměstnance, jaké pobírá zaměstnanecké výhody, téměř každý začne svůj výčet stravenkami. Mega má svou vlastní provozovnu v areálu, kde si zaměstnanci dopoledne, kdy slouží jako bufet, mohou koupit svačinu a odpoledne sem chodí na obědy. Každý den je pracovníkům umožněn výběr ze dvou jídel a jeden takový oběd stojí zaměstnance pouhých deset korun. Tato částka je dle mého názoru velice benevolentní.

6.3.4 Platba za školné

Studuje-li někdo ze zaměstnanců na vysoké škole, je mu toto studium plně hrazeno. Vedení dokáže ocenit snahu zaměstnanců o neustálé zvyšování své kvalifikace, a tak se je snaží při studiu náležitě podpořit.

6.3.5 Příspěvek na penzijní a životní pojištění

Tato výhoda je také všeobecně známá a zaměstnanci ji mají v oblíbě.

6.3.6 Ples Mega

Na konci plesové sezóny vždy vedení společnosti uspořádá pro své zaměstnance ples. Tento ples je mezi pracovníky velice oblíbený, protože je to pro ně příležitost, jak poznat své kolegy v trochu jiném světle a v jiných situacích. Tato akce má sloužit pro odreagování od pracovních povinností. Stejnou funkci má plnit pravidelné vánoční posezení, který má stejný cíl.

6.3.7 Mega Cup

Pod pojmem Mega Cup si představte příjemně strávený víkend plný sportovních aktivit. Firma jej pravidelně v létě pořádá na ranči Malevil v Heřmanicích v Podještědí. Tento sportovní víkend je určen k setkání zaměstnanců Mega s jejími klienty. Cílem je nejen stmelení pracovního kolektivu, ale také navázání bližších kontaktů se zákazníky. Víkendový program je plný nejrůznějších sportovních turnajů, občerstvení a posléze večerní zábavy. Toto pravidelné setkání s klienty se společností velice osvědčilo a tak se této tradice drží i nadále. Nejsou zváni totiž pouze stávající zákazníci, ale i ti potenciální. Mega tak projevuje zájem o své partnery. Je to také příležitost pro prezentaci firmy a jejích produktů pro nové obchodní partnery.

6.4 Benefity pro manažery a obchodníky společnosti Mega

Dosud jsem zmiňovala benefity, které byly určeny tarifním zaměstnancům společnosti. A nyní bych se ráda zmínila a poskytování zaměstnaneckých výhod manažerů a obchodníkům firmy.

6.4.1 Manažeři

Členové managementu získávají méně benefitů než tarifní zaměstnanci. Ale jejich hodnota je zřejmě ještě větší. Mnou podrobně rozebraný benefit TBS se nikoho z managementu netýká, manažeři pouze disponují pravomocí o něm rozhodovat a zodpovědně ho rozdělovat. Oblíbenými manažerskými benefity jsou mobilní telefony a služební automobil. V minulosti měla Mega vozový park značky Opel, v současné době ale jezdí všichni manažeři služebními auty značky Škoda. Mega nabízí manažerům možnost parkovat své vozy přímo v areálu na hlídaném parkovišti. Hlavní výhodou, která je manažerům poskytována a která představuje podstatný finanční obnos je „manažerská odměna“. Tuto odměnu managementu schvaluje generální ředitel a je vyplácena jednou za rok, a to vždy na jeho počátku. Představuje maximálně 40 % základního ročního platu manažera. Těchto 40 % je tvořeno pěti vahami, jak ukazuje následující tabulka. Tři z vah zaujímají 20 %, jedna pak 30 % a jedna 10 %. Váhy určují plnění klíčových cílů, které jsou

manažerům stanoveny. Bohužel, v oblasti manažerů jsem neměla možnost nahlédnout do konkrétních tabulek, tudíž nejsem schopna přesně uvést, jaké jsou aktuální klíčové cíle, kterých musí jednotliví manažeři v průběhu roku dosáhnout. Předpokládám, že by se mohlo jednat například o dosažení konkrétního zisku, získání velkých zakázek, nebo snížení provozních nákladů. Jak naznačuje tabulka, tři klíčové cíle mohou být v průběhu roku přeformulovány, s jejich novou podobou však musí souhlasit jak nadřízený, tak i jeho podřízený. Následující tabulka je pouze zmenšený formulář, který se v Mega k hodnocení manažerů skutečně používá. Jak jsem již zmínila, nahlédnout do vyplněného formuláře mi nebylo umožněno.

Tab. 5

Formulář pro hodnocení výkonu manažerů

Klíčové cíle	Způsob/veličina	Předpoklad splnění	Váha v %		
			20%		
			20%		
			20%		
			30%		
			10%		
Změna klíč. cíle	Způsob/veličina	Předpoklad splnění	Váha v %	Datum	Podpis nadřízený
					Podpis podřízený
			100%		

Zdroj: Materiály společnosti Mega

6.4.2 Obchodní zástupci

Prodejci produktů Mega jsou také motivováni prostřednictvím odměny, kterou mohou svou aktivitou získat. Tuto odměnu představuje podíl na zisku z jednotlivých prodaných komodit. Tato odměna závisí na pěti ukazatelích, které jsou si svou procentní důležitostí v odměně rovny. Tyto ukazatel zachycuje následující tabulka:

Tab. 6

Kriteria hodnocení obchodních zástupců

Ukazatel	Procento důležitosti
Fixní náklady	20,00%
Čas strávený na zakázce	20,00%
Tržby ze zakázky	20,00%
Ziskovost zakázky	20,00%
Produktivita	20,00%
	100,00%

Zdroj: vlastní

6.5 Budoucí vývoj benefitů v Mega

Společnost Mega se v současné době zajímá o nabídku nových benefitů pro své zaměstnance. Jelikož se jí benefity osvědčily jako efektivní motivace, chce jejich nabídku ještě rozšířit. Oslovila ji nabídka společnosti Accor Services, která se na poskytování zaměstnaneckých benefitů a motivaci zaměstnanců specializuje již několik let. Vedení Mega vážně uvažuje o budoucí spolupráci s touto společností. Chtělo by nabídnout svým zaměstnancům novinky z oblasti zaměstnaneckých výhod. Svou pozornost Mega upírá na poukázky na kulturní a sportovní aktivity, na zdravotní péči a na bezplatné poskytování nejrozličnějších služeb. V současnosti tuto formu benefitů Mega neposkytuje a tak zatím hledá vhodného dodavatele těchto poukázek. A právě firma Accor Services se jeví jako nejlepší varianta. Accor Services má ve své nabídce následující poukázky:

Tab. 7

Sortiment společnosti Accor Services

Název poukázky	Na co lze poukázku využít?
Ticket Academica	Úhrada vzdělávacích kurzů.
Ticket Holiday	Úhrada rekreace.
Ticket Kids	Úhrada předškolního vzdělání dětí.
Ticket Medica	Úhrada nadstandardní péče o tělo a mysl.
Ticket Multi	Zahrnuje všechny předešlé možnosti.
Ticket Sport & Kultura	Úhrada vstupného na různé akce.
Ticket Restaurant	Úhrada útraty v restauraci.

Zdroj: vlastní

Společnost má pokrytí po celé republice, takže by zaměstnanci neměli mít problém nalézt provozovny, kde můžou své poukázky uplatnit. Management Mega se ještě musí rozhodnout, o který typ poukázek by měl zájem a v jakých částkách by je poskytoval svým zaměstnancům. Prostřednictvím poukázek si může Mega snížit daně a zvýšit čistý příjem zaměstnancům, to znamená, že výhody plynou oběma stranám.

7 Poskytování zaměstnaneckých výhod v českých podnicích

V teoretické části jsem se zmínila o průzkumu trhu benefitů, který v letech 2005 a 2006 provedla společnost. Jelikož tento průzkum je starý pět let, jeho výsledky tedy nemusí být v současné době aktuální, rozhodla jsem se na menším vzorku firem provést vlastní výzkum a jeho výsledky analyzovat.

Pro svou práci jsem náhodně vybrala vzorek jedenácti firem, které poskytují hned několik zaměstnaneckých výhod. Předmětem mého výzkumu jsou všeobecně známé firmy a jednou z nich je i Mega a.s., které jsem věnovala praktickou část své diplomové práce. Mým cílem bylo analyzovat nabídku benefitů v českých podnicích, seřadit nejposkytovanější výhody podle procenta jejich poskytování a porovnat přání zaměstnanců s nabídkou zaměstnavatelů.

Následující text popisuje, jaké možnosti nabízejí konkrétní firmy svým zaměstnancům v oblasti zaměstnaneckých výhod.

Telefonica O₂

Tento mobilní operátor si velice zakládá na motivaci svých zaměstnanců, což dokazuje bohatý výčet poskytovaných výhod. Již z předmětu podnikání této společnosti je jasné, že jednou z výhod je bezplatné poskytnutí služebního telefonu s nárokem na jeho obměnu v určitém časovém intervalu. S tímto benefitem souvisí i nabídka speciálních zvýhodněných tarifů pro zaměstnance a jejich rodiny. I další výhody jsou zcela pochopitelné, patří mezi ně užívání Internetu a O₂ televize pro soukromé účely. Dále společnost poskytuje týden dovolené navíc, příspěvek na stravování, slevy na firemní produkty pro členy rodiny zaměstnance a poukázky na sportovní a kulturní akce. Musím také zmínit systém výhod Cafeteria, o kterém jsem se zmiňovala v teoretické části. Tento systém u nás poprvé zavedl mobilní operátor Oscar, je tedy zřejmé, že se u něj Telefonica inspirovala.

T-Mobile

Dalším mobilním operátorem, kterým se chci zabývat je T-Mobile. Výhody jím poskytované jsou dosti podobné, jako u předešlé společnosti. Jedná se opět o bezplatné získání mobilního telefonu jak pro pracovní, tak i pro soukromé účely, slevy na zboží společnosti a zvýhodněné tarify. Významnou výhodou by mohly být zvýhodněné bankovní služby, které poskytují partnerské bankovní instituce. Jedná se o půjčky, vedení účtů a bezplatné poradenství. Další výhody jsou příspěvek na penzijní připojištění, poskytování podnikové zdravotní péče a poukázky na kulturu a sport. Tato společnost, jako již dva zmiňovaní operátoři, také svým pracovníkům nabízí systém výhod Cafeteria.

Škoda Auto

Také výhody této společnosti samozřejmě souvisejí s tím, na jakou oblast je orientována, tedy s automobilovým průmyslem. Škoda svým zaměstnancům nabízí nové a ojeté vozy za zvýhodněné ceny, zapůjčuje luxusní vozy pro soukromé účely, jako jsou třeba svatby, poskytuje bezplatné opravy a zvýhodněné ceny náhradních dílů. Velkou výhodou by pro zaměstnance mohla být linková doprava, která je do podniku dopraví z větších vzdáleností. Firma se stará také o bydlení svých zaměstnanců, a to formou půjček na bytové účely nebo ubytování. Lákadlem pro potenciální pracovníky by mohla být nabídka zahraničních stáží, odměny za věrnost, starost o rodiny zaměstnanců a možnost trávení dovolené v podnikovém rekreačním zařízení. Již tak bohatý výčet benefitů doplňuje příspěvek na stravování, poskytování lékařské péče, příspěvek na penzijní připojištění, vzdělávací kurzy, podniková knihovna, pět týdnů dovolené, slevy na výpočetní techniku, nebo speciální tarify od operátora T-Mobile pro celé rodiny zaměstnanců.

Globus

I tento obchodní řetězec si dokáže své zaměstnance náležitě hýčkat. Svůj systém benefitů nazývá „10+1 Benefit“. Tou jedničkou mezi benefity má být vysoká základní mzda, která je pro zaměstnance hlavním motivátorem. Doplnkovými benefity jsou v Globusu prémie ke mzdě, třináctý plat, od kterého se v současné době ale již upouští, příplatky, podnikové stravování a nealko nápoje na pracovišti zdarma, poukázky na nejrůznější akce, týden

dovolené navíc, odměny k životnímu a pracovnímu jubileu, možnost flexibilní pracovní doby a zvýhodněné mobilní tarify. Jako velice významnou zaměstnaneckou výhodu Globus uvádí záruku jisté práce.

Makro Cash & Carry

Chtěla jsem do svého výzkumu zahrnout také nějakého zástupce velkoobchodů a Makro mi připadalo, jako nejznámější. I tato společnost láká zaměstnance na nadprůměrné platové ohodnocení, které ještě může být navýšeno o prémie za odvedený výkon a příplatky. Další výhody nejsou nijak odlišné od jiných společností. Jedná se o možnost podnikového stravování, zajišťování zdravotní péče, týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní připojištění, odměny k životnímu jubileu, vzdělávací kurzy, ať už jazykové, manažerské, nebo v oblasti IT.

McDonald's

Tato firma také klade důraz na péči o své zaměstnance. Její pracovní tým je tvořen převážně mladými lidmi a od této skutečnosti se také odvíjí typ poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Jak jsem psala již v teoretické části, systém benefitů by měl odpovídat složení zaměstnanců a být jim vytvořen namíru. McDonald's poskytuje svým pracovníkům speciální dárky, pokud je vedení spokojeno s jejich výkonem, protože je kladen důraz hlavně na kvalitu a rychlost práce. Tyto dárky představují moderní batohy, mikiny, hrnky, sportovní tašky a jiné. Dárky můžou zaměstnanci obdržet také za věrnost svému zaměstnavateli. Obvyklými výhodami jsou poukázky na sport a kulturu a týden dovolené navíc. Velice oblíbené jsou společenské akce, kde dochází k sekávání pracovníků společnosti z poboček po celé republice.

RWE Transgas

Tato obchodní společnost se zabývá obchodem se zemním plynem. Její nabídka benefitů však s touto činností nijak nesouvisí, zaměstnanci dostávají standardní výhody, jako v jiných organizacích. Někteří pracovníci jistě uvítají flexibilní pracovní dobu, jiné zas

může motivovat dovolená navíc nebo nejrůznější vzdělávací kurzy. Obligátními výhodami jsou možnost podnikového stravování, poukázky na kulturní vyžití a příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění. Shrňme-li nabídku výhod této firmy, není nijak pestrá, ale na motivaci jistě nezapomíná.

Česká spořitelna

V roce 2009 byla Česká spořitelna zákazníky zvolena „Bankou roku“. Není však oblíbená pouze mezi klienty, ale nedají na ni dopustit jistě ani její zaměstnanci. Je to totiž jedna z těch společností, které nabízejí nepřehledné množství zaměstnaneckých výhod. Výhody se, jak se dá očekávat, odvíjejí od předmětu činnosti společnosti. Jejich nabídka je uvedena vysokou základní mzdou, která je dále podpořena motivačním bonusem, jež je velice podobný mnou analyzovanému TBS v Mega, další výhodou je možnost podílet se na zisku Erste Bank, kdy jsou zaměstnancům nabízeny akcie této banky. Samozřejmostí jsou zvýhodněné bankovní produkty, kdy pro zaměstnance platí nižší úrokové míry úvěrů a vyšší úroky u vkladů, než pro klienty. Banka poskytuje zaměstnancům 5 dnů zdravotního volna pro případ náhlé indispozice, týden dovolené navíc, poukázky, pořádá různé společenské akce a zábavné víkendy pro zaměstnance a jejich rodiny, dále mají pracovníci možnost využít podnikové rekreační zařízení. Zmiňované benefity doplňuje příspěvek na stravování a penzijní a životní pojištění.

ČSOB

Vybrala jsem ještě jednu bankovní instituci, a to Československou obchodní banku. I tahle banka nabízí svým zaměstnancům své produkty za lepší úrokové sazby, než jaké platí pro klienty. Co se počtu benefitů týče, je však daleko skromnější než Česká spořitelna. Ale zase svým zaměstnancům nabízí něco, co předešlá banka neposkytuje. Je to již několikrát zmiňovaný systém výhod Cafeteria, což je možná mnohem větším motivátorem, než všechny benefity České spořitelny dohromady. Co může totiž zaměstnance motivovat více, než systém výhod, který si sám vytvoří na základě svých přání. I ČSOB nabízí výhody jako příspěvek na penzijní a životní pojištění, stravenky, podnikovou zdravotní péči nebo

pětítýdenní dovolenou. Také pořádá, jako mnoho firem, společenské akce pro zaměstnance všech poboček.

Seznam.cz

Všichni jistě znají tento internetový portál, proto jsem se i tuto společnost rozhodla zařadit do mého výzkumu. Jak jsem psala již na začátku, chtěla jsem analyzovat nabídku benefitů firem z různých odvětví. Jak se společnost v čase rozvíjela, i nabídka výhod pro zaměstnance se začala rozrůstat a zkvalitňovat. Velmi oblíbenou výhodou pracovníků firmy je večeře zdarma, na kterou má každý zaměstnanec nárok, pokud v práci neskončí dříve než v šest hodin večer. Je mi sympatické, že tato společnost dokáže očividně patřičné ocenit práci přes čas. Členové managementu mohou využívat služební automobily i pro soukromé účely a ještě jsou jim proti dokladům, propláceny pohonné hmoty. Po celý pracovní den má také každý pracovník nárok na nealko nápoje zdarma. Seznam také nabízí bezplatné právní poradenství, zajistí zaměstnancům půjčky na bydlení, výhodně se stravovat mohou všichni v podnikovém zařízení, k dispozici jsou také zaměstnancům sportovní a kulturní poukázky a společnost jim přispívá na penzijní a životní pojištění.

Mega a.s.

O benefitech této společnosti se snad nemusím příliš rozepisovat, podrobně byly totiž rozebrány v praktické části mé práce. Jen pro přehlednost ještě jednou zmíním, jaké benefity tato společnost nabízí. Jedná se o týmový bonus, osobní ohodnocení, vzdělávací kurzy, stravenky, příspěvky na penzijní a životní pojištění, pět týdnů dovolené, nejrůznější společenské akce a Mega nezapomíná ani na členy rodin svých zaměstnanců, konkrétně na jejich děti, pro které pořádá letní a zimní tábory.

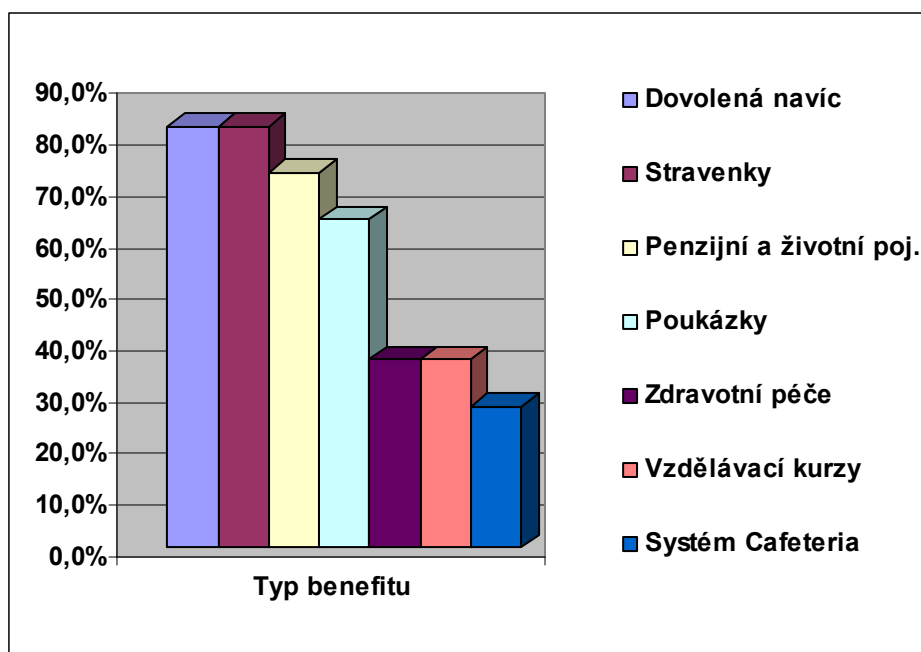
Tab.8

Výsledky výzkumu

Typ benefitu	Procento poskytování
Dovolená navíc	81,8%
Stravenky	81,8%
Penzijní a životní poj.	72,7%
Poukázky	63,6%
Zdravotní péče	36,4%
Vzdělávací kurzy	36,4%
Systém Cafeteria	27,3%

Zdroj: vlastní průzkum

Obr. 5



Top 7 nabízených zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: vlastní průzkum

Podíváme-li se na předchozí graf, je zřejmé, že v mém průzkumu vedou stravenky a příspěvek na stravování a týden dovolené navíc. Příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění je za těmito dvěma výhodami v těsném závěsu. Na čtvrtém místě jsou uvedeny poukázky. Jedná se o poukázky na kulturní a sportovní akce. Myslím, že tento benefit ještě zaznamená růst, jelikož je na trhu dostatek společností, které tyto poukázky nabízejí a jejich uplatnění se stále rozšiřuje. Zdravotní péče a vzdělávací kurzy se umístily na stejné příčce. Umístění vzdělávacích kurzů v mé top sedmičce mě nijak nepřekvapuje,

protože tato forma zaměstnanecké výhody má v současné době podporu od státu a Evropské Unie, tudíž je pro zaměstnavatele mnohem dostupnější. Společnostem stačí výborně zpracovaný projekt. Do grafu se ještě vešel systém výhod Cafeteria, o kterém jsem se zmiňovala již v teoretické části mé práce. Dle mého názoru má před sebou tento systém ještě velkou budoucnost, protože je, díky své formě, značně motivující.

Kriteria výběru systému výhod

Analyzuji-li souhrnně mnou zkoumané podniky v oblasti benefitů, jsou zřejmá některá kritéria, která uvádí i teorie, která ovlivňují složení benefitů. Jedním z nich je věkové složení zaměstnanců. Například v McDonalds jsou sami mladí pracovníci, tak jim těžko bude zaměstnavatel nabízet poukázky na zdravotnické pomůcky. Dalším kritériem je společenské postavení a vzdělanost zaměstnanců. Třeba v pojišťovnách a bankách jsou oblíbeným benefitem zvýhodněné ceny akcií a bankovních produktů, jelikož se předpokládá finanční gramotnost pracovníků. Toto kritériu souvisí s následujícím, a to s kritériem, které je dáno předmětem podnikání společnosti. Banky nabízejí své produkty, automobilky nabízejí zvýhodněné ceny vozů a jejich oprav a mobilní operátoři poskytují mobilní telefony a výhodné tarify zaměstnancům a jejich rodinám. Zkrátka, co společnost, to jiná struktura zaměstnaneckých výhod. Myslím si, že je jen otázkou času, kdy dojde k celoplošnému zavedení systému Cafeteria, ten totiž zaměstnavatelům ušetří spoustu práce s hledáním nejvhodnější kombinace výhod.

Představy zaměstnanců

Pro úplnost ještě zmíním, po jakých výhodách skutečně touží čeští zaměstnanci. Dovolím si použít výsledky výzkumu z roku 2008, který pro společnost Sodexo Pass vytvořila TNS AISA.

Tab. 9

Preference zaměstnanců v oblasti benefitů

Zaměstnanecká výhod	Kolik % zaměstnanců jí upřednostňuje?
Dovolená navíc	95 %
Vzdělávání	85 %
Stravování a stravenky	83 %
Služební notebook	83 %
Příspěvek na živ. pojištění	83 %
Služební auto	80 %
Příspěvek na dovolenou	80 %

Zdroj: Výzkum TNS AISA pro Sodexo Pass ČR z roku 2008

Srovnáme-li přání zaměstnanců a skutečně poskytované výhody, zjistíme, že se příliš neliší. První místo je dokonce naprosto totožné. V ostatních případech se liší pouze nepatrně pořadí. Například vzdělávací kurzy by zaměstnanci uvítali mnohem častěji, než je jim to umožněno. Jediné, co by zaměstnanci uvítali a není jim to mnohdy dopráno, jsou služební notebooky a automobily. Představuje to pro mnoho z nich jistý nadstandard, ale v tuzemských firmách, jsou tyto benefity určeny převážně manažerům. Spojím-li můj výzkum s výzkumem Sodexo Pass, myslím, že můžu tvrdit, že většina českých zaměstnanců je s nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojena.

8 Závěr

Co se mě týče, ani jsem netušila, jak obsáhlá může být problematika motivování a péče o zaměstnance. Pojem motivace neobsahuje jen finanční odměňování pracovníků, jeho součástí jsou také nehmotné výhody, jinak řečeno benefity, firemní kultura a pracovní prostředí. Během psaní své diplomové práce jsem si uvědomila, že je nutné, aby každá organizace věnovala dostatečnou pozornost svým pracovníkům. Z tohoto důvodu si myslím, že by bylo vhodné, aby každá společnost s větším počtem zaměstnanců zřídila personální oddělení, které je na tuto činnost specializováno. Pracovníci tohoto oddělení by měli pozorně sledovat trendy v oblasti pracovní motivace. I sociální politika podniku zasluhuje perfektně promyšlenou strategii.

Mám-li mluvit o možnostech českých firem, co se nabídky zaměstnaneckých výhod týče, není ani pochyb, že jsou opravdu bohaté. Nejen, že existuje nepřehledné množství benefitů, ale na českém trhu je také velké množství firem, které je nabízejí. Každopádně, pokud firma s utvářením systému zaměstnaneckých výhod teprve začíná, musí zvážit vše podstatné. Musí prostudovat daňové zatížení, dostupnost, uplatnitelnost a to nejdůležitější, preference svých zaměstnanců. Benefit je nástrojem motivace a není-li o něj zájem, pak je tento typ motivace neúčinný a vynaložené finanční prostředky ztrácí význam.

Abych si získané teoretické znalosti dokázala představit v praxi, docházela jsem v průběhu psaní mé práce na konzultace do akciové společnosti Mega, kde jsem měla možnost nahlédnout do jejich současného systému výhod. Touto cestou bych ráda poděkovala panu Jiřímu Truhlářovi, finančnímu řediteli, který mi byl vždy nápomocen. Umožnil mi pochopit, co všechno si pod pojmem pracovní motivace představit. Musím uznat, že výběr podniku, kterému věnuji praktickou část, byl velice vhodný. Mega je totiž jedna ze společností, která na zaměstnaneckých benefitech rozhodně nešetří. Nejen, že v současné době svým zaměstnancům poskytuje mnoho výhod, do budoucna plánuje tyto výhody ještě rozšířit. Momentálně je Mega ve fázi hledání nejvhodnějšího poskytovatele zaměstnaneckých výhod. Mega je na trhu práce jistě konkurenceschopná, jelikož o své zaměstnance dokáže solidně pečovat.

Stěžejním tématem praktické části mé DP byl týmový bonusový systém. Zpočátku jsem z něj měla strach. Po první konzultaci jsem měla pocit, že tento systém nemůžu v životě pochopit. Ale spletla jsem se, stačilo jen pozorně naslouchat mému konzultantovi a postupně jsem získávala pocit, že vím, o čem mluví. Myslím, že praktický příklad, který jsem vymyslela, by mohl posloužit všem zaměstnancům, kteří si TBS nejsou jistí. A podle mých informací těchto zaměstnanců není málo. Jak nejlépe pochopit daný problém, než názornou ukázkou? Mně osobně praktický příklad pomohl.

Prvotní důvod, proč jsem si zvolila problematiku zaměstnaneckých benefitů byl, že jsem si uvědomila, že o nich příliš nevím a chtěla bych si rozšířit v této oblasti obzory. Postupem času jsem ale zjistila, že mě zajímá personální práce jako celek a i v budoucnu bych se jí ráda věnovala. Je to totiž velmi rozmanitá oblast managementu, ve které je stále co objevovat. Možná mi tato práce pomohla utříbit představy o své pracovní budoucnosti. Tím, že dopíši tuto práci, můj zájem o péči o zaměstnance rozhodně nekončí. Hodlám se této problematice věnovat i v budoucnu.

Ráda přiznávám, že jsem si téma práce zvolila správně. Její psaní pro mě rozhodně nepředstavovalo jen povinnost, kterou jako student posledního ročníku vysoké školy mám. Musím uznat, že mě to bavilo a času, který jsem strávila psaním na počítači, rozhodně nelituji.

Seznam použité literatury

Citace:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

NENADÁL, J., aj. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7

PETŘÍKOVÁ, R., aj., *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. DTO CZ, s. r. o., 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8

PRSKAVCOVÁ, M., aj., *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8

SCHWARZ, M. a VESELÝ, J. Jak utužit pracovní kolektiv. *Příloha časopisů Mladé fronty: Moje kariéra*, podzim 2009, s. 74-79.

ŠINDELKA, V. *Nefinanční odměny k platu neboli zaměstnanecké výhody*. [online]. 2003, [cit. 2003-01-24]. Dostupný z www: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/28003-nefinancni-odmeny-k-platu-neboli-zamestnanecke-vyhody/>

Bibliografie:

BUŘÍK, L. *Jak se liší americké a české zaměstnanecké výhody*. [online]. 2006, [cit. 2006-02-16]. Dostupný z www: <http://www.sfinance.cz/zpravy/finance/61931-jak-se-lisi-americke-a-ceske-zamestnanecke-vyhody-/>

BUŘÍK, L. *Zaměstnanecké výhody jsou již běžným standardem*. [online]. 2007, [cit. 2007-05-02]. Dostupný z www: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/108621-zamestnanecke-vyhody-jsou-jiz-beznym-standardem/>

DRUCKER, P.F. *The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker*. 3rd ed., London: Elsevier, 2007. 275 s. ISBN 978-0-7506-8506-1

KAHLE, B. a STÝBLO, J. *Praktická personalistika: zaměstnanec- zaměstnavatel- stát: vztahy- práva- povinnosti*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9

KUBIAS, S. *Úvod do managementu- 2001*. dotisk vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, 127 s. ISBN 80-7083-557-5

MIKULÁŠTIK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2009, 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak řídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7

ŠINDELKA, V. *Firmy, nešetřete s benefity*. [online]. 2005, [cit. 2005-09-30]. Dostupný z www: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/53710-firmy-nesetrete-s-benefity-/>

WETHER, W.B. a DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X